Rapport de la présidente

du Conseil du trésor et ministre responsable
de l'Administration gouvernementale sur
l'application de la Loi sur l'administration publique

2006 2007

Québec

RAPPORT DE LA PRÉSIDENTE

du Conseil du trésor et ministre responsable
de l'Administration gouvernementale sur
l'application de la Loi sur l'administration publique

2006 2007

Le contenu de cette publication a été rédigé
par le Secrétariat du Conseil du trésor.

Cette édition a été produite
par la Direction des communications.

Vous pouvez obtenir de l'information complémentaire
au sujet du Conseil du trésor et de son Secrétariat
en vous adressant à la Direction des communications
au numéro 418 643-1529, ou encore en consultant son site Internet
à l'adresse suivante : **www.tresor.gouv.qc.ca**

Dépôt légal — 2007
Bibliothèque nationale du Québec
Bibliothèque nationale du Canada
ISBN 978-2-550-51558-6

Gouvernement du Québec — 2007
Tous droits réservés pour tous les pays.

La reproduction, par quelque procédé que ce soit, et la traduction, même partielles, sont interdites sans l'autorisation des Publications du Québec

Monsieur Michel Bissonnet
Président de l'Assemblée nationale
Hôtel du Parlement
Québec

Monsieur le Président,

Conformément aux obligations qui me sont faites en vertu de l'article 28 de la Loi sur l'administration publique (L.R.Q., c. A-6.01), je vous transmets le sixième rapport sur l'application de la Loi sur l'administration publique.

Cette loi affirme la priorité accordée à la qualité des services aux citoyens et elle instaure un cadre de gestion axé sur les résultats. De plus, elle favorise le respect du principe de la transparence ainsi qu'une imputabilité accrue de l'Administration gouvernementale devant l'Assemblée nationale.

Le présent rapport fait état des travaux qui ont contribué à améliorer la qualité des services aux citoyens en 2006-2007. Il permet de constater que les ministères et organismes s'appliquent dans une vaste majorité à suivre l'évolution des attentes et de la satisfaction des citoyens qui utilisent leurs services. Les engagements en matière de qualité des services sont davantage révisés et adaptés aux exigences des citoyens.

Je signale également que le personnel de l'Administration gouvernementale est grandement impliqué dans l'atteinte des objectifs que se fixent les organisations. Il faut voir là un moyen sûr de mettre l'État au service des citoyens.

Bien entendu des progrès restent à accomplir, mais des efforts sont déjà entrepris afin de relever les défis qui se présentent. Les orientations diffusées en matière de vérification interne devraient permettre aux organisations de pouvoir l'utiliser en fonction de leur réalité. De même, le Secrétariat du Conseil du trésor a poursuivi ses travaux afin de pouvoir soutenir adéquatement l'implantation de l'évaluation du rendement basée sur des attentes signifiées au sein de l'ensemble des ministères et organismes.

Tous ces résultats, et bien d'autres encore, me portent à croire que le souci de la qualité ainsi que la préoccupation quotidienne du citoyen sont solidement ancrés au sein de l'Administration gouvernementale.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

La présidente du Conseil du trésor
et ministre responsable de l'Administration gouvernementale,

Monique Jérôme-Forget
Québec, décembre 2007

Madame Monique Jérôme-Forget
Présidente du Conseil du trésor
et ministre responsable de l'Administration gouvernementale
Hôtel du Parlement
Québec

Madame la Présidente,

Je vous transmets le sixième rapport sur l'application de la Loi sur l'administration publique (L.R.Q., c. A-6.01) prévu par l'article 28 de cette loi. Ce rapport rend compte des résultats obtenus en matière de qualité des services aux citoyens, de gestion axée sur les résultats et de gestion des ressources pour l'année 2006-2007.

La structure et le contenu de ce rapport s'inscrivent en continuité avec les changements apportés au rapport de l'année 2005-2006. L'ordre des thèmes abordés respecte donc celui des chapitres de la Loi, et une comparaison des résultats avec ceux d'années antérieures y est présentée pour plusieurs éléments.

L'information contenue dans ce rapport provient essentiellement des ministères et organismes. Le Secrétariat du Conseil du trésor détenait pour sa part des renseignements complémentaires ; d'autres ont été obtenus auprès de l'Assemblée nationale, du ministère du Conseil exécutif et du ministère des Services gouvernementaux.

J'ai la conviction que ce rapport reflète fidèlement l'application de la Loi au sein de l'Administration gouvernementale. Il peut donc servir de référence fiable pour constater l'ampleur des progrès réalisés et ce qui reste à accomplir au cours des prochaines années.

Je vous prie d'agréer, Madame la Présidente, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

Le secrétaire,

Gilles Paquin
Québec, décembre 2007

TABLE DES MATIÈRES

Introduction 3

Méthodologie 7

Faits saillants 11

Qualité des services aux citoyens 15

- Déclaration de services aux citoyens 15
- Connaissance des attentes et du niveau de satisfaction des citoyens 17
- Amélioration de la qualité des services aux citoyens 17
- Projets contribuant à l'amélioration des services aux citoyens 20
- Développement du souci d'offrir des services de qualité chez le personnel des ministères et organismes 23
- Assistance et soutien en matière de qualité des services aux citoyens 23

Cadre de gestion axé sur les résultats 27

- Plan stratégique 27
- Plan annuel de gestion des dépenses 29
- Rapport annuel de gestion 29
- Pratiques de gestion axée sur les résultats 31
- Convention de performance et d'imputabilité 35
- Assistance et soutien en matière de gestion axée sur les résultats 36

Gestion des ressources 39

- Ressources humaines 39
- Ressources budgétaires 45
- Contrats et ressources matérielles 48
- Ressources informationnelles 49
- Assistance et soutien en matière de gestion des ressources 52

Indice d'appropriation de la gestion axée sur les résultats 57

Conclusion 61

Annexe I Ministères et organismes budgétaires assujettis à certaines dispositions du chapitre II de la Loi sur l'administration publique au 31 mars 2007 65

Annexe II Autres organismes assujettis à certaines dispositions du chapitre II de la Loi sur l'administration publique 68

Annexe III Calcul de l'indice d'appropriation de la gestion axée sur les résultats par les ministères et organismes 69

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 1 Moyens utilisés pour faire connaître la déclaration de services aux citoyens 16

Graphique 2 Aspects visés par les plans et projets d'amélioration des services 18

Graphique 3 Répartition des travaux du gouvernement en ligne 21

Graphique 4 Moyens utilisés pour développer chez le personnel le souci d'offrir des services de qualité 23

Graphique 5 Moyens utilisés pour effectuer le suivi de l'atteinte des objectifs 29

Graphique 6 Type d'information figurant dans les rapports annuels de gestion 30

Graphique 7 Implication du dirigeant dans le processus d'évaluation de programme 31

Graphique 8 Utilisation des résultats découlant de l'évaluation de programme 32

Graphique 9 Champs d'activité des travaux de la vérification interne 33

Graphique 10 Mesures adoptées par le dirigeant pour organiser la fonction de vérification interne 34

Graphique 11 Champs d'activité en gestion des risques et des contrôles 35

Graphique 12 Principaux moyens ayant servi à connaître les attentes du personnel 41

Graphique 13 Ministères et organismes ayant remis aux employés réguliers une fiche d'évaluation du rendement par attentes signifiées 43

Graphique 14 Ministères et organismes ayant remis aux gestionnaires une fiche d'évaluation du rendement par attentes signifiées 43

Graphique 15 Utilisation des pratiques privilégiées concernant l'attribution des contrats inférieurs à 25 000 $ 48

1 INTRODUCTION

1 INTRODUCTION

La Loi sur l'administration publique affirme la priorité accordée par l'Administration gouvernementale à la qualité des services aux citoyens[1]. Elle instaure également un cadre de gestion axé sur les résultats et sur le respect du principe de la transparence. Le présent rapport décrit, pour l'année financière 2006-2007, les travaux des ministères et organismes en matière de qualité des services ainsi que pour la mise en place du cadre de gestion axé sur les résultats.

Comme l'an dernier, le rapport a été structuré suivant l'ordre des chapitres de la Loi. Trois grands thèmes sont donc abordés : la qualité des services aux citoyens, le cadre de gestion axé sur les résultats et la gestion des ressources. Le rapport se termine avec la présentation de l'indice d'appropriation de la gestion axée sur les résultats par les ministères et organismes. Cet indice rend possible la mesure des réalisations accomplies pour en arriver à une administration gouvernementale véritablement axée sur les résultats, en plus de mettre en perspective le chemin qui reste à parcourir.

Concernant la qualité des services, le rapport aborde premièrement les travaux des ministères et organismes entourant la déclaration de services aux citoyens, puisque celle-ci constitue la base de leurs engagements, tant sur le plan du niveau des services offerts que sur celui de leur qualité. Suivent les efforts déployés pour connaître les attentes et le degré de satisfaction des citoyens ainsi que ceux consacrés à l'amélioration des services. Le développement chez le personnel du souci d'offrir des services de qualité vient terminer ce premier volet.

Le deuxième thème concerne le cadre de gestion axé sur les résultats, soit le processus de planification stratégique et de reddition de comptes des ministères et organismes. Il y est question de l'élaboration des documents inhérents à ces processus, soit le plan stratégique, le plan annuel de gestion des dépenses et le rapport annuel de gestion. Un portrait de l'utilisation des pratiques liées à la gestion axée sur les résultats complète le sujet.

Ensuite, le rapport retrace les principaux travaux découlant des responsabilités du Conseil du trésor à l'égard de la gestion des ressources humaines, budgétaires, matérielles et informationnelles. La gestion des ressources est en effet influencée par la priorité accordée à la qualité des services ainsi que par le cadre de gestion axé sur les résultats.

Pour chacun de ces trois thèmes, le rapport présente les activités du Secrétariat du Conseil du trésor en matière d'assistance et de soutien. Il rend compte également des contributions du ministère du Conseil exécutif et du ministère des Services gouvernementaux aux activités dans lesquelles ils sont intervenus.

1. Dans la Loi sur l'administration publique, le terme citoyen fait également référence aux entreprises.

2 MÉTHODOLOGIE

2 MÉTHODOLOGIE

Les données qui ont servi à produire l'information statistique contenue dans ce rapport ont été obtenues au moyen d'un questionnaire acheminé à 74 ministères et organismes. Au total, 71 questionnaires ont été retournés au Secrétariat du Conseil du trésor. Au préalable, chaque questionnaire a été approuvé par le sous-ministre ou le dirigeant de l'organisme, ou par une personne désignée à cette fin.

Les données de certaines sections du rapport ne concernent cependant pas tous les ministères et organismes à qui le questionnaire a été envoyé :

- les données figurant dans la section 4 ne concernent que les ministères et organismes offrant des services directs aux citoyens, qui étaient au nombre de 54 au 31 mars 2007;
- les données relatives aux éléments ayant fait partie de la démarche de planification stratégique renvoient aux 12 organismes qui ont déposé leur plan stratégique à l'Assemblée nationale en 2006-2007 (premier élément de la sous-section 5.1);
- les données sur l'implication du personnel dans la démarche de planification stratégique et l'atteinte des objectifs concernent les ministères et organismes ayant déposé un plan stratégique à l'Assemblée nationale ou disposant d'un plan d'action; ces ministères et organismes sont au nombre de 45 (deuxième élément de la sous-section 5.1).

Il est à noter que, pour les questions portant sur la signification d'attentes basées sur des résultats mesurables et la remise de fiches d'évaluation, plusieurs ministères et organismes ont indiqué ne pas être en mesure de produire toute l'information demandée. Les résultats relatifs à ces sujets reposent donc sur les réponses d'un nombre restreint de ministères et organismes.

Des renseignements ont été obtenus auprès de l'Assemblée nationale, du ministère du Conseil du exécutif et du ministère des Services gouvernementaux. Des renseignements sur la gestion des ressources étaient détenus par le Secrétariat du Conseil du trésor.

Enfin, on comptait, au 31 mars 2007, 80 ministères et organismes assujettis à certaines dispositions du chapitre II de la Loi sur l'administration publique, par rapport à 82 au 31 mars 2006. Cette diminution est attribuable à l'abolition de trois organismes relevant du ministre de la Santé et des Services sociaux[2] et au changement de statut de la Régie du bâtiment du Québec. Il faut cependant ajouter le Commissaire à la santé et au bien-être et le Directeur des poursuites criminelles et pénales, créés durant l'année 2006-2007.

2. Le Conseil de la santé et du bien-être, le Conseil médical du Québec et le Protecteur des usagers en matière de santé et de services sociaux.

3 FAITS SAILLANTS

3 FAITS SAILLANTS

Certains renseignements contenus dans ce rapport méritent une attention particulière. Il s'agit des principales réussites et des éléments pour lesquels une amélioration apparaît souhaitable.

PRINCIPALES RÉUSSITES	ÉLÉMENTS À AMÉLIORER
QUALITÉ DES SERVICES AUX CITOYENS	
• Le pourcentage des ministères et organismes ayant révisé les engagements de leur déclaration de services aux citoyens est passé de 41,4 % en 2005-2006 à 53,7 % en 2006-2007 • 94,4 % des ministères et organismes ont effectué un suivi des résultats obtenus au regard des engagements de leur déclaration de services • 94,4 % des ministères et organismes ont fait des travaux pour connaître les attentes et le degré de satisfaction des citoyens à l'égard de leurs services	• 66,7 % des ministères et organismes ont évalué au moins un service en 2006-2007, par rapport à 75,6 % en 2005-2006
SAINE DE GESTION ET CONTRÔLE INTERNE	
• 93 % des ministères et organismes ont pris au moins un moyen pour impliquer leur personnel dans l'atteinte des objectifs du plan stratégique	• L'évaluation de programme, la vérification interne et la gestion des risques et des contrôles sont des pratiques dont l'utilisation reste un défi pour les organismes
GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	
• Les efforts se sont maintenus en 2006-2007 pour mieux planifier la main-d'œuvre ainsi que pour renouveler et diversifier la fonction publique • Presque tous les ministères et organismes ont pris au moins un moyen pour connaître les attentes de leur personnel envers l'organisation	• La proportion des employés réguliers recevant des fiches d'évaluation basées sur des attentes signifiées n'apparaît pas satisfaisante à l'échelle gouvernementale

4 QUALITÉ DES SERVICES AUX CITOYENS

4 QUALITÉ DES SERVICES AUX CITOYENS

La Loi sur l'administration publique exige notamment que les ministères et organismes qui offrent des services directs aux citoyens publient une déclaration de services. De plus, ils doivent s'assurer de connaître les attentes des citoyens, simplifier les règles et les procédures pour faciliter l'accès aux services et développer chez le personnel le souci d'offrir des services de qualité.

À la lumière des résultats obtenus, on constate que la qualité des services fait partie des préoccupations quotidiennes des ministères et organismes. La présente section rend compte de leurs efforts en cette matière et témoigne de l'accompagnement assuré par le Secrétariat du Conseil du trésor et le ministère des Services gouvernementaux.

4.1 DÉCLARATION DE SERVICES AUX CITOYENS

La déclaration de services doit contenir des objectifs quant au niveau des services offerts et à la qualité de ces services. On relève que 50,5 % des engagements contenus dans les déclarations de services portent précisément sur le niveau des services offerts. En contrepartie, 46,6 % des engagements touchent la qualité des services.

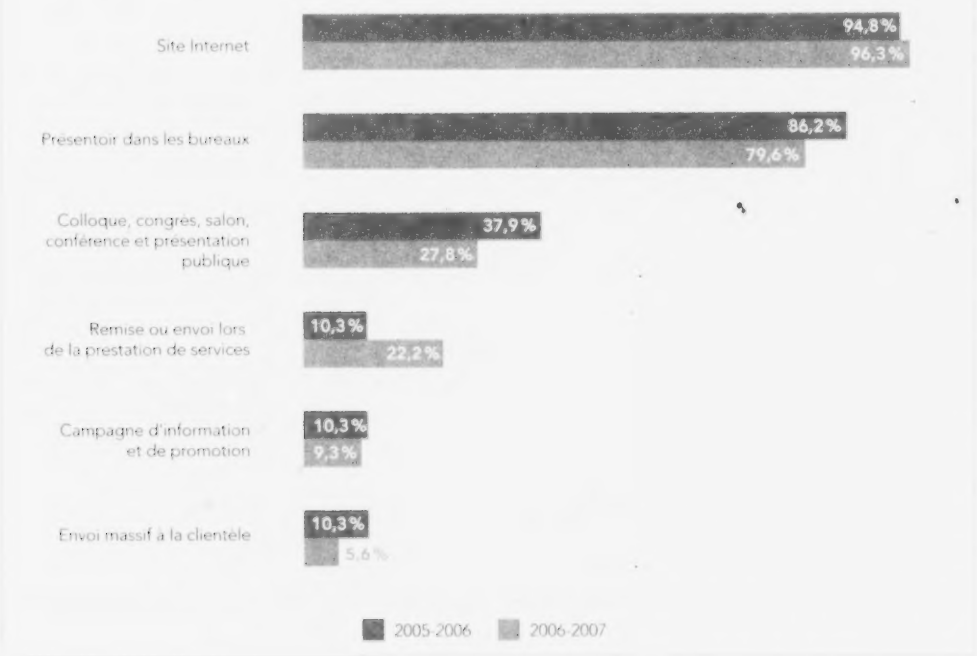
La déclaration permet également aux citoyens d'être au fait de l'offre de service des ministères et organismes. Pour le personnel de l'Administration gouvernementale, elle se révèle un outil de mobilisation efficace dans la poursuite des objectifs fixés.

Enfin, la mise à jour des engagements de la déclaration démontre la constante priorité accordée à la qualité des services. Ce sont 53,7 % des ministères et organismes qui ont révisé les engagements de leur déclaration en 2006-2007, comparativement à 41,4 % en 2005-2006.

LA DIFFUSION DE LA DÉCLARATION DE SERVICES AUX CITOYENS

Tous les ministères et organismes ayant une déclaration de services en vigueur en 2006-2007 ont recouru à au moins un moyen pour la faire connaître. Comme l'illustre le graphique suivant, les moyens privilégiés demeurent la diffusion sur Internet (96,3 %) et les présentoirs dans les bureaux de l'organisation (79,6 %).

GRAPHIQUE I
MOYENS UTILISÉS POUR FAIRE CONNAÎTRE LA DÉCLARATION DE SERVICES AUX CITOYENS



LE SUIVI DES RÉSULTATS AU REGARD DES ENGAGEMENTS

Ce sont 94,4 % des ministères et organismes qui ont effectué un suivi des résultats obtenus au regard des engagements de leur déclaration de services en 2006-2007, une progression par rapport à 2005-2006, où ce taux était de 86,2 %.

Les moyens de suivi les plus utilisés sont la désignation d'une personne ou la mise en place d'une équipe se consacrant au suivi des engagements (61,1 %), la comparaison des résultats avec ceux d'années antérieures (59,3 %) et la définition d'indicateurs de résultats pour chaque engagement (55,6 %).

L'IMPLICATION DU PERSONNEL DANS L'ATTEINTE DES ENGAGEMENTS

En 2006-2007, 92,6 % des ministères et organismes ont impliqué leur personnel d'au moins une manière dans l'atteinte des engagements pris dans leur déclaration de services.

Les manières les plus fréquemment mentionnées sont l'évaluation du rendement (59,3 %), la tenue de réunions périodiques portant sur les engagements (55,6 %) et la formation de groupes de travail se consacrant à la résolution de problèmes (35,2 %).

4.2 CONNAISSANCE DES ATTENTES ET DU NIVEAU DE SATISFACTION DES CITOYENS

La connaissance des attentes et du niveau de satisfaction des citoyens est incontournable pour toute organisation désireuse d'offrir des services de qualité. Les ministères et organismes semblent au fait de cette réalité puisqu'au cours de 2006-2007, 94,4 % d'entre eux ont effectué au moins une activité pour obtenir de l'information sur les attentes et la satisfaction des citoyens, comparativement à 87,9 % en 2005-2006. Pour ce faire, ils ont principalement recouru à l'analyse des plaintes (63 %), à des sondages (50 %) et à la consultation du personnel en service direct (48,1 %).

Par ailleurs, 66,7 % des ministères et organismes ont évalué la prestation d'au moins un de leurs services. Ce pourcentage est moindre qu'en 2005-2006, où 75,6 % des ministères et organismes avaient mené une telle évaluation.

On dénote en dernière analyse que 50 % des ministères et organismes ont évalué leur prestation de services sous l'angle des attentes des citoyens, tandis que 57,4 % l'ont fait en fonction de leur satisfaction.

4.3 AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ DES SERVICES AUX CITOYENS

Afin de structurer leur action en matière d'amélioration de la qualité des services aux citoyens, les ministères et organismes élaborent des plans ou des projets d'amélioration.

La simplification des règles et des procédures d'accès aux services est un autre chantier d'importance en ce domaine.

LES PLANS ET PROJETS D'AMÉLIORATION DES SERVICES AUX CITOYENS

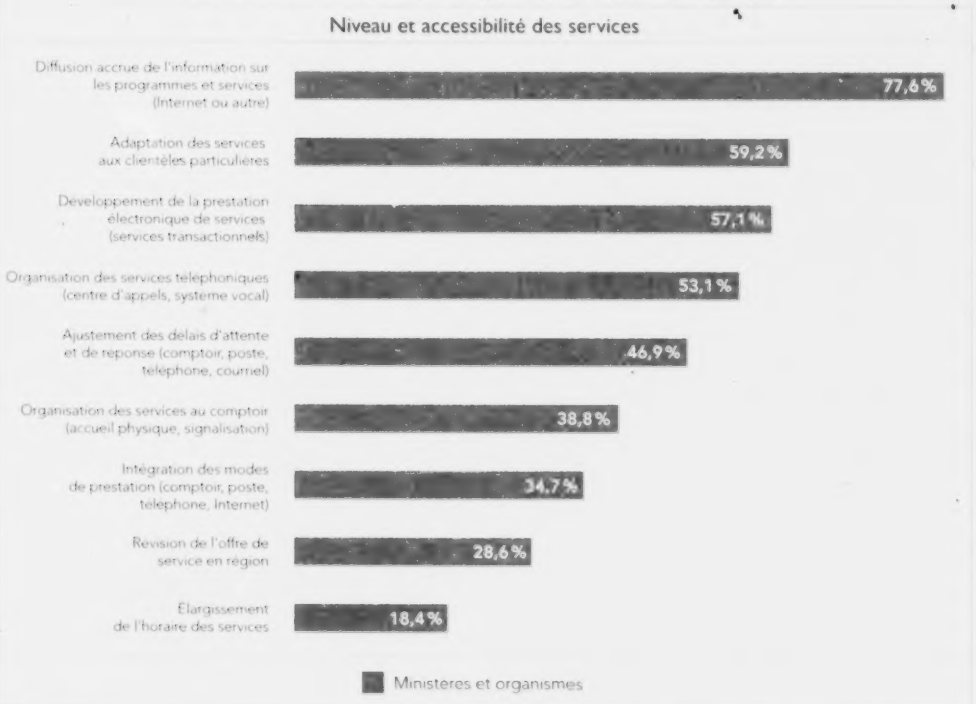
Le plan d'amélioration des services aux citoyens est un outil de gestion interne qui présente un ensemble d'objectifs d'amélioration pour l'organisation. Les éléments de la prestation de services jugés perfectibles y figurent également.

Les renseignements recueillis montrent que les plans d'amélioration sont davantage utilisés par les ministères que par les organismes. De manière générale, ces derniers misent plutôt sur des projets qui n'exigent pas de plan pour améliorer leurs services. Cette situation pourrait s'expliquer par le fait que les plans d'amélioration trouvent principalement leur utilité dans les grandes organisations, plus complexes et qui traitent avec un fort volume d'usagers.

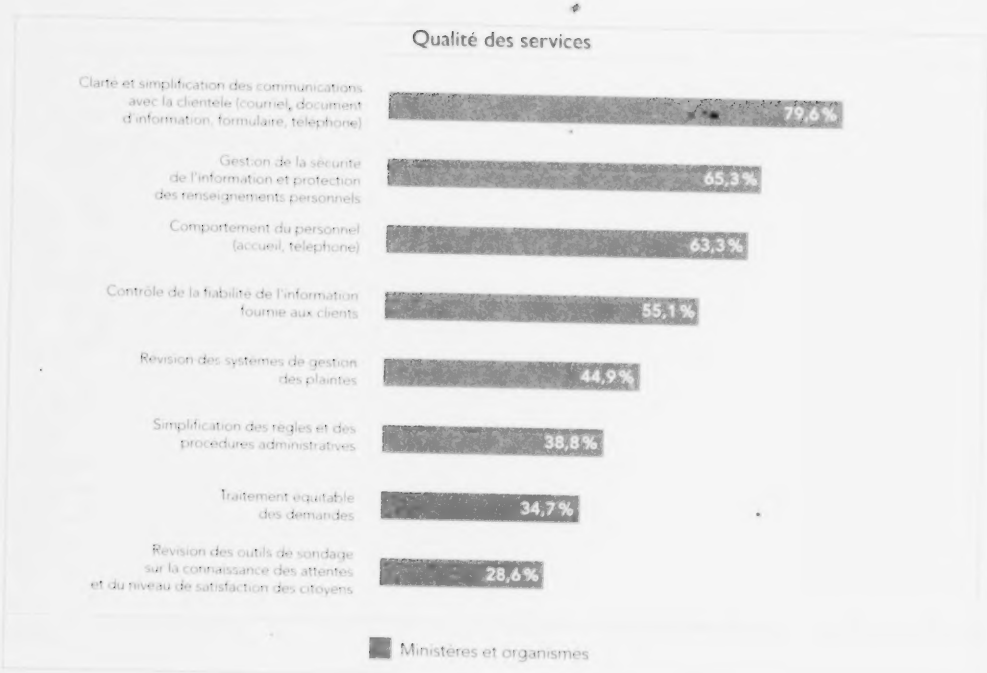
On observe que 83,3 % des ministères et organismes avaient soit un plan d'amélioration des services, soit un projet d'amélioration en 2006-2007. Ce pourcentage était de 91,4 % en 2005-2006.

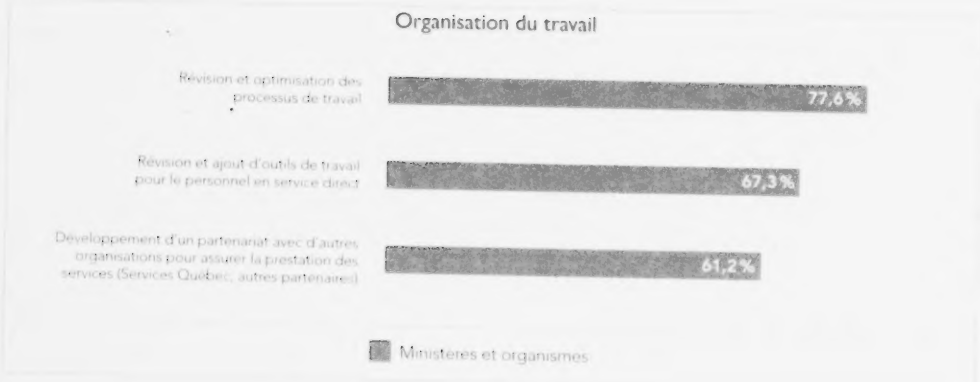
Comme en 2005-2006, ces plans et projets portaient sur le niveau et l'accessibilité des services, la qualité des services et l'organisation du travail.

GRAPHIQUE 2
ASPECTS VISÉS PAR LES PLANS ET PROJETS D'AMÉLIORATION DES SERVICES[3]



3 La comparaison avec 2005-2006 n'est pas possible concernant le détail de chaque aspect visé, en raison d'une simplification de la question se rapportant à ces éléments en 2006-2007.


Qualité des services
Clarté et simplification des communications avec la clientèle (courriel, document d'information, formulaire, téléphone)
79,6 %
Gestion de la sécurité de l'information et protection des renseignements personnels
65,3 %
Comportement du personnel (accueil, téléphone)
63,3 %
Contrôle de la fiabilité de l'information fournie aux clients
55,1 %
Révision des systèmes de gestion des plaintes
44,9 %
Simplification des règles et des procédures administratives
38,8 %
Traitement équitable des demandes
34,7 %
Révision des outils de sondage sur la connaissance des attentes et du niveau de satisfaction des citoyens
28,6 %
Ministères et organismes


Organisation du travail
Révision et optimisation des processus de travail
77,6 %
Révision et ajout d'outils de travail pour le personnel en service direct
67,3 %
Développement d'un partenariat avec d'autres organisations pour assurer la prestation des services (Services Québec, autres partenaires)
61,2 %
Ministères et organismes

LA SIMPLIFICATION DES RÈGLES ET DES PROCÉDURES POUR FACILITER L'ACCÈS AUX SERVICES POUR LES CITOYENS ET LES ENTREPRISES

Les citoyens

La simplification de l'accès aux services pour les citoyens passe en grande partie par le gouvernement en ligne, qui ajoute la prestation électronique de services aux modes traditionnels que sont le téléphone, l'accueil au comptoir et la poste.

Les principales réalisations de 2006-2007 en cette matière figurent au point 4.4.

Les entreprises

La mise en œuvre des recommandations des groupes-conseils sur l'allégement réglementaire s'est poursuivie en 2006-2007, de sorte que les 225 recommandations des groupes sont presque toutes réalisées.

Certaines recommandations devenues réalité en 2006-2007 méritent d'être soulignées :

- l'implantation d'un guichet unique pour les entrepreneurs en construction à l'intérieur du Portail gouvernemental de services – Espace entreprises ;
- la modification de cinq lois afin d'uniformiser la définition de « masse salariale » et d'autres définitions connexes liées aux retenues à la source et aux cotisations de l'employeur ;
- l'adoption de modifications législatives qui permettront aux entreprises de calculer leurs cotisations à la CSST sur la base des salaires versés plutôt que sur la base des salaires prévus.

Enfin, le moratoire sur l'introduction de toute nouvelle formalité administrative visant les entreprises, en vigueur jusqu'en 2007, a été respecté.

4.4 PROJETS CONTRIBUANT À L'AMÉLIORATION DES SERVICES AUX CITOYENS

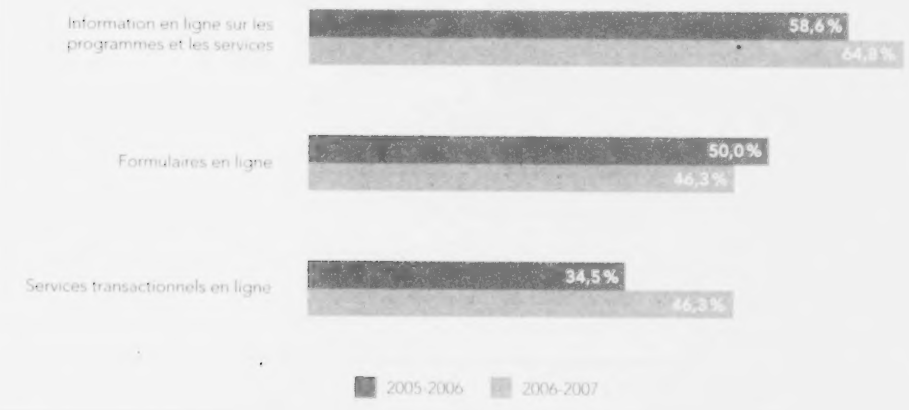
Les citoyens expriment des attentes élevées à l'égard des services publics : ils désirent un accès rapide, simple et convivial, qui leur permet d'obtenir le service voulu en une seule démarche. Pour répondre à ces attentes, les ministères et organismes mettent en œuvre des façons de faire novatrices, font appel aux dernières technologies et veillent à ce que leurs ressources soient utilisées de manière optimale. Il en résulte de nombreux projets qui touchent l'ensemble de l'Administration gouvernementale.

LE GOUVERNEMENT EN LIGNE

On dénote que 81,5 % des ministères et organismes offrant des services directs aux citoyens avaient, en 2006-2007, participé au gouvernement en ligne en réalisant ou en amorçant au moins un projet lié à la prestation électronique de services. Ce pourcentage était de 84,5 % en 2005-2006.

Le graphique ci-après présente la répartition des travaux des ministères et organismes selon trois aspects du gouvernement en ligne.

GRAPHIQUE 3
RÉPARTITION DES TRAVAUX DU GOUVERNEMENT EN LIGNE



Les citoyens et les entreprises bénéficient grandement des réalisations qui résultent de ces travaux, dont voici quelques exemples.

Les citoyens

- Le volet Citoyens du Portail gouvernemental de services compte trois nouveaux guides électroniques :
  - le Guide Santé, mis en ligne en octobre 2006, propose une information simple, pratique et fiable pour aider les citoyens à faire face à un problème de santé non urgent et à mieux utiliser les services de santé ;
  - le Guide Personnes handicapées, mis en ligne en janvier 2007, contient de l'information générale notamment sur les mesures fiscales, les mesures de soutien à la famille, la réadaptation et le transport. Il donne accès aux services en ligne et aux formulaires pertinents ;
  - le Guide Dépôt direct comprend tous les renseignements pour adhérer au dépôt direct ou pour changer ses coordonnées bancaires auprès des ministères et organismes participants.

- ClicSÉQUR : ce service d'identification unique pour accéder en toute sécurité à plusieurs services en ligne de ministères et organismes est, depuis décembre 2006, offert aux citoyens utilisant les services en ligne du ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs. Le ministère du Revenu et la Régie des rentes du Québec utilisaient déjà ce service depuis l'année 2005-2006.

Les entreprises

- Le volet Entreprises du Portail gouvernemental de services a fait peau neuve. Il présente, depuis janvier 2007, une nouvelle facture visuelle. Il offre une navigation revue et améliorée s'inspirant des préoccupations des entrepreneurs et des travailleurs autonomes.

- La Commission des normes du travail a mis en ligne trois nouveaux services :
  - la possibilité de créer un exemple de bulletin de paie ;
  - un service d'abonnement à de l'information ;
  - un guide à l'intention des employeurs souhaitant faire de la prévention et de la sensibilisation en matière de harcèlement psychologique auprès de leurs employés.

- Le ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs a mis en ligne, en décembre 2006, un service transactionnel permettant aux vendeurs et aux utilisateurs de pesticides d'obtenir un certificat de qualification.

- Le Commissaire au lobbyisme a présenté un nouveau site comprenant des sections distinctes pour ses différentes clientèles, c'est-à-dire les lobbyistes, les titulaires de charge publique et les citoyens.

LES REGROUPEMENTS DE SERVICES D'ACCUEIL ET D'ORIENTATION

Le Plan de modernisation 2004-2007 prévoyait la convergence des réseaux d'Emploi-Québec et de la Sécurité du revenu du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale. Ce projet vise à regrouper et à simplifier les services d'aide à l'emploi et liés à la sécurité du revenu.

Cette convergence a été complétée pour l'ensemble des centres locaux d'emploi, à l'exception de ceux situés sur le territoire de l'ancienne ville de Montréal où du travail reste à faire en raison du fort volume d'usagers. Dans les centres locaux d'emploi où la convergence est réalisée, l'usager est appelé à rencontrer un maximum de deux intervenants au lieu de quatre.

De son côté, le ministère des Ressources naturelles et de la Faune voit à mettre en place une gestion intégrée et régionalisée du territoire, rendue nécessaire par la multiplication des usagers de ses services. Ce projet aboutira à l'unification des directions régionales du Ministère. L'accès aux services se trouvera facilité par l'implantation de comptoirs de service unifiés, et une plus grande cohérence dans sa gestion régionale est attendue. Les travaux devraient être complétés en 2007-2008.

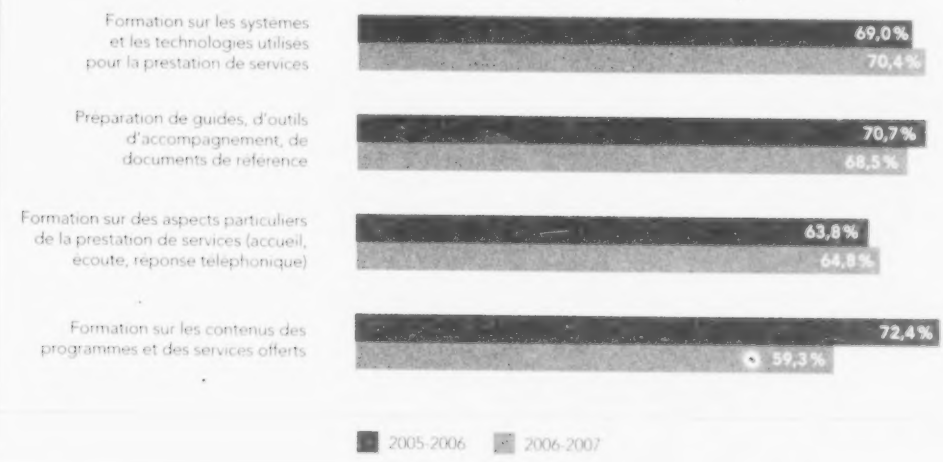
4.5 DÉVELOPPEMENT DU SOUCI D'OFFRIR DES SERVICES DE QUALITÉ CHEZ LE PERSONNEL DES MINISTÈRES ET ORGANISMES

Une administration gouvernementale orientée vers la satisfaction des attentes des citoyens implique de retrouver, chez son personnel, le souci d'offrir des services de qualité.

En 2006-2007, 94,4 % des ministères et organismes ont indiqué avoir utilisé au moins un moyen pour développer un tel souci chez leur personnel, comparativement à 91,4 % en 2005-2006. Les moyens utilisés peuvent se regrouper en quatre catégories, qui sont présentées dans le graphique suivant.

GRAPHIQUE 4

MOYENS UTILISÉS POUR DÉVELOPPER CHEZ LE PERSONNEL LE SOUCI D'OFFRIR DES SERVICES DE QUALITÉ



4.6 ASSISTANCE ET SOUTIEN EN MATIÈRE DE QUALITÉ DES SERVICES AUX CITOYENS

L'assistance qu'a apportée le Secrétariat au cours de 2006-2007 a consisté à diffuser de l'information portant sur la qualité des services. En effet, les responsables de la qualité des services des ministères et organismes ont adressé 26 demandes au Secrétariat sur l'un ou l'autre des aspects de la qualité des services, mais principalement sur la mise à jour des déclarations de services. Certaines demandes ont nécessité un accompagnement personnalisé de la part du Secrétariat.

Le Secrétariat a également soutenu les ministères et organismes par le biais d'enquêtes. Les résultats de ces enquêtes ont pu servir aux ministères et organismes dans leurs efforts d'amélioration de la qualité de leurs services.

Enfin, le Secrétariat a procédé au repositionnement d'une partie de sa structure pour mieux jouer son rôle de gouvernance en matière de qualité des services aux citoyens.

LES ENQUÊTES SUR LA QUALITÉ DES SERVICES

En 2006-2007, le Secrétariat a mené une enquête sur l'accessibilité des services publics, en collaboration avec Services Québec. Cette enquête, effectuée avec l'Outil québécois de mesure, a permis de joindre 1 700 répondants. Les résultats dévoilent que 98 % d'entre eux considèrent les services publics comme accessibles.

L'enquête a aussi permis de connaître les facteurs relatifs à l'accessibilité aux services que les usagers jugent les plus importants. Il s'agit de la simplicité des démarches ainsi que de la facilité d'accès aux services par Internet et par téléphone.

Le Secrétariat a de plus coordonné la deuxième édition de l'enquête multiservice, aussi réalisée avec l'Outil québécois de mesure. Cette enquête s'est déroulée en partenariat avec les ministères et organismes et a contribué à :

- évaluer le degré de satisfaction des usagers ainsi que la qualité perçue de la prestation de services ;
- connaître les attentes des usagers à l'égard de la qualité de la prestation de services ainsi que les aspects qu'ils jugent les plus importants ;
- établir les pistes d'amélioration de la qualité de la prestation de services ;
- fournir aux ministères et organismes une base d'étalonnage ;
- dresser un portrait gouvernemental de la qualité des services et ainsi permettre d'améliorer la reddition de comptes gouvernementale.

Dix ministères et organismes ont participé à cette enquête pour évaluer treize services. À partir des résultats, ceux-ci pourront procéder à différents examens dans une perspective d'établissement des priorités d'amélioration de leurs services.

5 CADRE DE GESTION AXÉ SUR LES RÉSULTATS

5 CADRE DE GESTION AXÉ SUR LES RÉSULTATS

La Loi sur l'administration publique a instauré un cadre de gestion qui met l'accent sur l'atteinte de résultats en fonction d'objectifs préalablement établis.

Ce cadre exige la publication d'un plan stratégique, d'un plan annuel de gestion des dépenses et d'un rapport annuel de gestion. Il s'appuie sur le respect du principe de la transparence et favorise une imputabilité accrue de l'Administration gouvernementale devant l'Assemblée nationale.

La présente section du rapport rend compte de l'appropriation de la gestion axée sur les résultats par les ministères et organismes et témoigne de l'accompagnement assuré par le Secrétariat du Conseil du trésor.

5.1 PLAN STRATÉGIQUE

LA DÉMARCHE D'ÉLABORATION DU PLAN STRATÉGIQUE

Au cours de 2006-2007, 12 organismes ont déposé leur plan stratégique à l'Assemblée nationale. Aucun ministère n'avait à procéder à un tel dépôt durant cette période.

Parmi les organismes ayant déposé un plan stratégique, dans le cadre de leur démarche d'élaboration :

- dix ont évalué leur capacité organisationnelle ;
- neuf ont analysé les résultats des années précédentes et les changements survenus dans leurs programmes et processus ;
- neuf ont analysé les attentes des citoyens ;
- neuf ont analysé les tendances pouvant avoir une influence majeure sur l'organisation ;
- huit ont procédé à une comparaison avec des organisations similaires, ce qui est, toute proportion gardée, trois fois plus qu'en 2005-2006.

L'IMPLICATION DU PERSONNEL DANS LA DÉMARCHE DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE ET L'ATTEINTE DES OBJECTIFS

En 2006-2007, 75 % des ministères et organismes qui ont déposé un plan stratégique, ou qui possédaient des plans d'action, ont impliqué leurs employés, autres que les gestionnaires, dans l'élaboration de ces documents. Ce pourcentage est en baisse de 11,6 % par rapport à 2004-2005[3].

Concernant plus précisément les plans d'action, 79,7 % des unités administratives des ministères et organismes étaient dotées d'un tel plan, en relation avec le plan stratégique et qui comportait des objectifs assortis d'indicateurs. Ce pourcentage était légèrement inférieur en 2004-2005, soit 76,6 %[3].

Dans le même ordre d'idées, l'implication du personnel dans l'atteinte des résultats est un gage de succès pour réaliser les objectifs fixés dans le plan stratégique. Moyen efficace de mobilisation, l'implication pousse chacun à s'engager pleinement envers l'organisation.

3. Les données pour 2005-2006 ne sont pas comparables.

Ce sont 93 % des ministères et organismes qui ont pris au moins un moyen pour impliquer le personnel dans l'atteinte des objectifs établis. Les principaux moyens utilisés sont un processus d'évaluation du rendement (63,4 %), des réunions périodiques (52,1 %) et la diffusion d'un tableau de bord de suivi des objectifs (39,4 %).

LA DIFFUSION DU PLAN STRATÉGIQUE

Les pourcentages de ministères et organismes qui ont utilisé au moins un moyen pour diffuser leur plan stratégique auprès de leur personnel et des citoyens s'élèvent respectivement à 88,7 % et à 81,7 %. Ces pourcentages étaient de 97,1 % et de 94,2 % en 2005-2006. Les principaux moyens recensés sont les mêmes qu'en 2005-2006 :

- pour la diffusion auprès du personnel, les plans stratégiques ont été rendus disponibles dans les centres de documentation (64,8 %) et sur les sites intranet des organisations (60,6 %);
- pour la diffusion auprès des citoyens, le plan stratégique est accessible sur le site Internet de 77,5 % des ministères et organismes.

LE SUIVI DE L'ATTEINTE DES OBJECTIFS

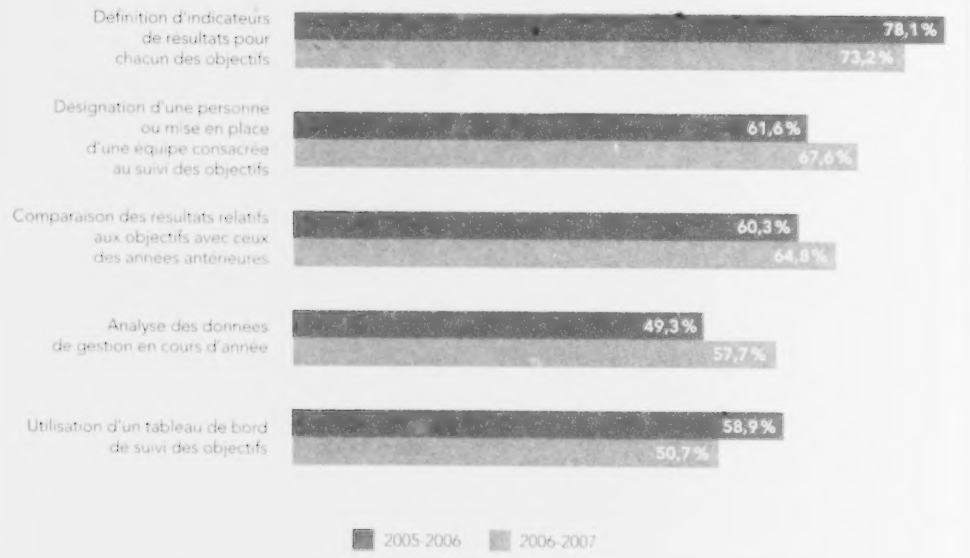
Afin de maximiser les chances d'atteindre les objectifs, il importe que soit effectué un suivi des résultats obtenus. Des mesures correctives peuvent ainsi être apportées.

Comme en 2005-2006, 93 % des ministères et organismes ont effectué en 2006-2007 un suivi de l'atteinte des objectifs à l'aide d'au moins un moyen. Les plus populaires sont :

- la définition d'indicateurs de résultats pour chacun des objectifs (73,2 %);
- la désignation d'une personne ou la mise en place d'une équipe consacrée au suivi des objectifs (67,6 %);
- la comparaison des résultats relatifs aux objectifs avec ceux des années antérieures (64,8 %).

Le graphique ci-contre donne une vue plus complète des moyens auxquels ont recouru les ministères et organismes.

GRAPHIQUE 5
MOYENS UTILISÉS POUR EFFECTUER LE SUIVI DE L'ATTEINTE DES OBJECTIFS



5.2 PLAN ANNUEL DE GESTION DES DÉPENSES

Le plan annuel de gestion des dépenses présente les choix effectués dans l'allocation des ressources ainsi que les actions envisagées pour l'année financière concernée, en relation avec les objectifs fixés dans le plan stratégique.

L'expérience démontre cependant qu'il est difficile d'intégrer le plan annuel de gestion des dépenses au processus gouvernemental de planification stratégique. Cette difficulté doit cependant s'interpréter dans le contexte plus large de l'établissement des choix budgétaires par programmes, et non en fonction d'orientations stratégiques.

5.3 RAPPORT ANNUEL DE GESTION

Au cours de 2006-2007, 96,3 % des ministères et organismes ont déposé leur rapport annuel de gestion 2005-2006 à l'Assemblée nationale, soit un taux comparable à celui des années précédentes. Parmi ceux-ci, 21,5 % ont déposé leur rapport avant la fin des travaux de l'Assemblée nationale, tandis que 58,2 % l'ont fait dans les 15 jours suivant la reprise des travaux.

L'article 29 de la Loi sur l'administration publique énonce le principe d'imputabilité des dirigeants des ministères et organismes devant l'Assemblée nationale. Ce principe a donné lieu aux travaux suivants en 2006-2007 :

- les dirigeants de trois ministères et de deux organismes ont été entendus relativement à leur rapport annuel de gestion, comparativement à quatre ministères et à trois organismes en 2005-2006;
- les dirigeants de deux ministères et d'un organisme ont été entendus concernant un sujet de nature administrative signalé dans un rapport du Vérificateur général du Québec ou du Protecteur du citoyen. Ces chiffres étaient de deux ministères et de deux organismes en 2005-2006;
- les rapports annuels de gestion de quatre ministères et de sept organismes ont fait l'objet d'un examen, comparativement à trois ministères et à trois organismes l'année précédente.

Au total, la Commission de l'administration publique a entendu les dirigeants ou examiné le rapport annuel de gestion de 19 ministères et organismes (23,2 %) en 2006-2007. Le nombre correspondant en 2005-2006 était de 17 (21 %).

L'INFORMATION SUR LA PERFORMANCE DANS L'ATTEINTE DES RÉSULTATS

De plus en plus, les rapports annuels de gestion des ministères et organismes contiennent de l'information qui permet une véritable mesure de la performance. Cette information ne diffère pas réellement entre les ministères et les organismes, à une exception près : 72,7 % des ministères présentent une information relative aux objectifs du plan annuel de gestion des dépenses, ce qui est le cas de 14,7 % des organismes budgétaires.

Le graphique suivant fait état de la présence des principaux types d'information dans les rapports annuels de gestion.

GRAPHIQUE 6
TYPE D'INFORMATION FIGURANT DANS LES RAPPORTS ANNUELS DE GESTION

En terminant, 58,8 % des unités administratives visées par une convention de performance et d'imputabilité ont présenté un rapport annuel de gestion distinct, tandis que les autres unités ont présenté un rapport inclus dans celui d'un ministère ou d'un organisme.

5.4 PRATIQUES DE GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS

D'autres pratiques peuvent contribuer à l'application de la gestion axée sur les résultats : l'évaluation de programme, la vérification interne et la gestion des risques et des contrôles.

Étant donné l'importance des ressources qu'ils gèrent et le nombre de programmes qu'ils administrent, les ministères sont plus sujets à utiliser l'évaluation de programme que les organismes. De même, le nécessaire équilibre entre les ressources utilisées et les contrôles appliqués fait en sorte que les activités de vérification interne et de gestion des risques et des contrôles sont également plus présentes dans les ministères.

Pour un portrait plus représentatif de la situation, une distinction sera faite dans cette section entre les résultats relatifs aux ministères et ceux relatifs aux organismes.

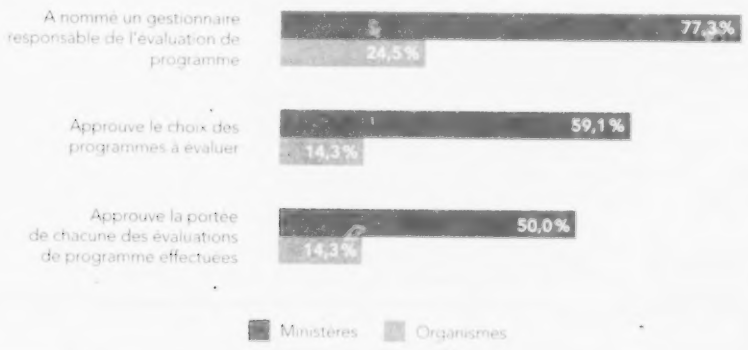
L'ÉVALUATION DE PROGRAMME

L'évaluation de programme est une démarche rigoureuse de collecte et d'analyse d'information qui vise à porter un jugement sur un programme, une politique, un processus ou un projet pour aider à la prise de décision.

Si l'évaluation de programme est assez répandue dans les ministères, elle l'est moins dans les organismes. Ainsi, 77,3 % des ministères avaient évalué au moins un programme ou commencé une telle évaluation au 31 mars 2007, par rapport à 20,4 % des organismes.

Le graphique qui suit montre que l'implication du dirigeant de l'organisation dans le processus d'évaluation varie entre les ministères et les organismes.

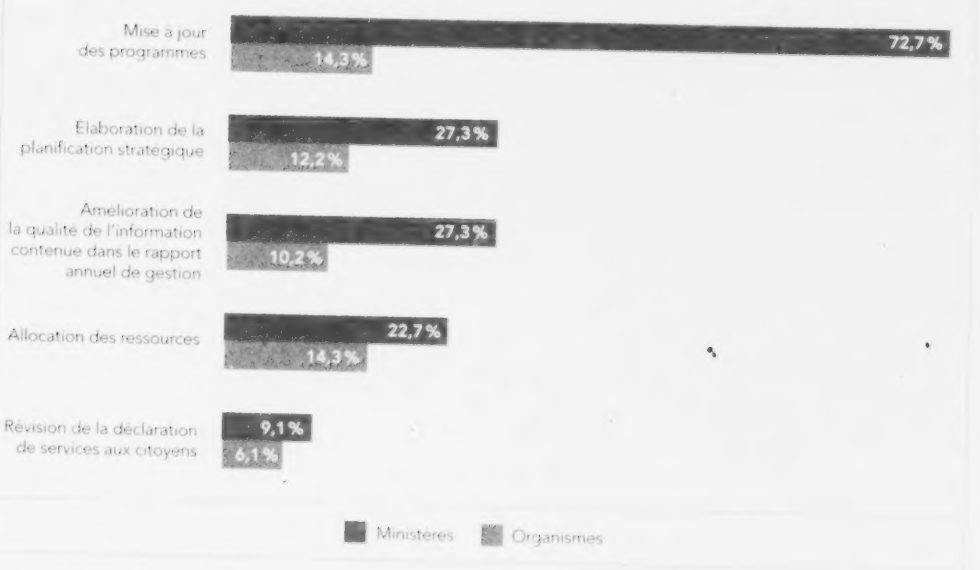
GRAPHIQUE 7
IMPLICATION DU DIRIGEANT DANS LE PROCESSUS D'ÉVALUATION DE PROGRAMME



Les résultats obtenus par l'évaluation de programme trouvent diverses utilités au sein des ministères et organismes.

Ils sont toutefois plus utilisés par les ministères, comme l'illustre le graphique qui suit.

GRAPHIQUE 8
UTILISATION DES RÉSULTATS DÉCOULANT DE L'ÉVALUATION DE PROGRAMME



LA VÉRIFICATION INTERNE

La vérification interne a principalement pour but de fournir à la direction d'un ministère ou d'un organisme une évaluation objective et indépendante du fonctionnement des systèmes, des processus et des activités ainsi qu'une appréciation du degré de contrôle de ceux-ci.

Le gouvernement avait annoncé son intention de renforcer les activités de vérification interne. Pour ce faire, il a présenté, en novembre 2006, les orientations adoptées par le Conseil du trésor, qui proposent :

- un cadre de gestion pour la fonction de vérification interne ;
- une description des rôles et des responsabilités des intervenants ;
- certaines pratiques applicables par les ministères et organismes.

La vérification interne a significativement gagné du terrain entre 2005-2006 et 2006-2007 : le taux de ministères et organismes qui ont mené des travaux dans ce domaine est passé de 44,4 à 69 %. De manière plus détaillée, ce sont 100 % des ministères qui ont indiqué avoir fait de tels travaux, comparativement à 55,1 % des organismes.

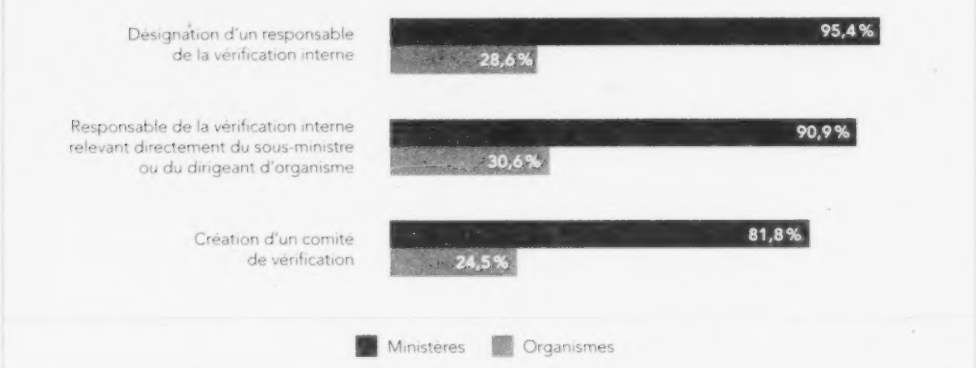
Le graphique suivant présente les champs d'activité des travaux de la vérification interne.

GRAPHIQUE 9
CHAMPS D'ACTIVITE DES TRAVAUX DE LA VERIFICATION INTERNE

Par ailleurs, 86,4 % des ministères et 18,4 % des organismes étaient dotés d'une politique de vérification interne. On remarque également que 90,9 % des ministères étaient pourvus d'un plan annuel de vérification interne, ce qui était aussi le cas de 14,3 % des organismes.

Ce sont 76,1 % des ministères et organismes qui ont pris au moins une mesure pour organiser une fonction de vérification interne. Une marge sépare cependant les ministères et organismes comme le laisse voir le graphique à la page suivante.

GRAPHIQUE 10
MESURES ADOPTÉES PAR LE DIRIGEANT POUR ORGANISER LA FONCTION DE VÉRIFICATION INTERNE



Enfin, certaines pratiques de vérification interne sont considérées comme exemplaires, et leur utilisation doit être encouragée. C'est le cas pour la provenance de l'externe d'au moins un membre du comité de vérification, la tenue d'au moins deux rencontres par an du comité, l'élaboration d'un mandat distinct pour chaque volet de la vérification et la transmission d'un rapport d'activité à la direction. La totalité des ministères ont appliqué au moins une de ces pratiques en 2006-2007, par rapport à 38,8 % des organismes.

LA GESTION DES RISQUES ET DES CONTRÔLES

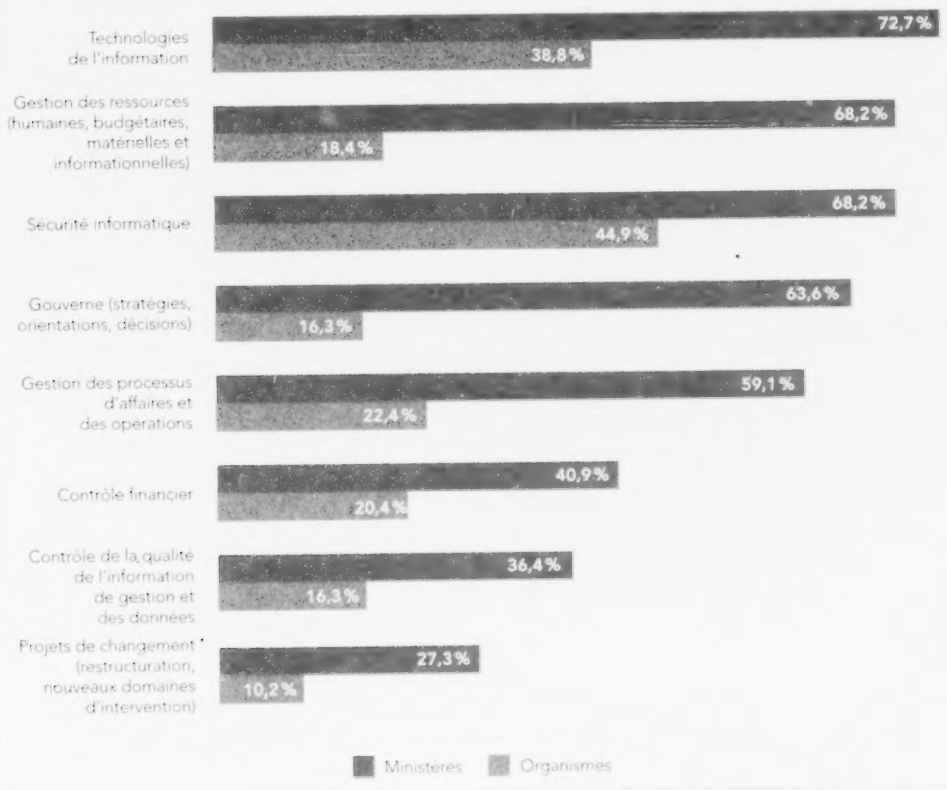
Les activités de gestion des risques et des contrôles peuvent se définir comme un ensemble d'actions permettant d'indiquer les zones de risques à l'intérieur d'une organisation et de mettre en place des systèmes de contrôle adéquats afin d'atteindre les objectifs visés.

En 2006-2007, 95,5 % des ministères et 59,2 % des organismes ont effectué des travaux relatifs à la gestion des risques et des contrôles. De plus, 67,6 % des ministères et organismes avaient adopté une démarche intégrée de gestion des risques et des contrôles, comparativement à 48,6 % l'année précédente. Plus précisément, 81,8 % des ministères et 61,2 % des organismes possédaient une telle démarche au 31 mars 2007.

On note également que 16,9 % des ministères et organismes possédaient une politique de gestion des risques et des contrôles, et que 36,6 % avaient désigné un responsable de cette fonction.

Les champs d'activité en gestion des risques et des contrôles sont les suivants.

GRAPHIQUE 11
CHAMPS D'ACTIVITÉ EN GESTION DES RISQUES ET DES CONTRÔLES



5.5 CONVENTION DE PERFORMANCE ET D'IMPUTABILITÉ

La convention de performance et d'imputabilité est un engagement volontaire, convenu entre un ministre et un dirigeant d'unité administrative, qui établit des objectifs de performance accompagnés d'indicateurs et par lequel l'unité administrative peut obtenir des marges de manœuvre applicables à son cadre de gestion. En contrepartie, l'unité s'engage à publier annuellement un plan d'action et un rapport de gestion.

Afin d'accroître davantage la flexibilité de gestion, la convention peut s'accompagner d'une entente de gestion conclue avec le Conseil du trésor et comportant d'autres marges de manœuvre accordées à l'unité administrative.

Au 31 mars 2007, on comptait 17 conventions en vigueur, soit le même nombre qu'en 2005-2006. Onze d'entre elles étaient assorties d'une entente de gestion.

En 2006-2007, le Secrétariat a répondu aux demandes d'information des unités à l'égard des ententes de gestion et il les a accompagnées dans la révision de leur convention.

5.6 ASSISTANCE ET SOUTIEN EN MATIÈRE DE GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS

Le ministère du Conseil exécutif et le Secrétariat du Conseil du trésor se partagent les responsabilités en matière de soutien à l'exercice de planification stratégique des ministères et organismes.

D'une part, le ministère du Conseil exécutif voit à l'encadrement général de la planification stratégique. Il porte notamment un jugement sur la compatibilité des plans stratégiques avec les dossiers sectoriels et les priorités établies, cela afin d'assurer la cohérence de l'action gouvernementale.

D'autre part, le Secrétariat s'assure de la cohérence des plans stratégiques avec les objectifs de la modernisation de l'État, en plus d'analyser leur incidence sur l'allocation et la gestion des ressources. Il conseille également les ministères et organismes dans l'élaboration d'indicateurs de résultats qui présentent clairement les répercussions sur les citoyens des activités prévues dans leur plan.

En 2006-2007, le Secrétariat a diffusé le Document de soutien à la production du Rapport annuel de gestion 2006-2007, qui est une mise à jour du même document paru lors des années antérieures. Rappelons qu'il s'agit d'un complément au Guide sur le rapport annuel de gestion.

Enfin, à la suite de la diffusion des orientations relatives à la vérification interne, les ministères et organismes ont entrepris de revoir leurs activités dans ce domaine. Le Secrétariat a accompagné dans leur démarche de révision ceux qui en ont fait la demande.

6 GESTION DES RESSOURCES

6 GESTION DES RESSOURCES

Le Conseil du trésor agit comme conseiller du gouvernement en matière d'utilisation des ressources. Il peut déterminer des orientations portant sur les principes ou les pratiques à favoriser en matière de gestion des ressources humaines, budgétaires, matérielles et informationnelles.

6.1 RESSOURCES HUMAINES

Pour assumer son rôle d'employeur de la fonction publique, le gouvernement a confié au Conseil du trésor et à sa Présidente, par le biais de la Loi sur l'administration publique et de la Loi sur la fonction publique (L.R.Q., c. F-3.1.1), l'établissement, la mise en œuvre et le suivi des politiques, des programmes et des directives en gestion des ressources humaines.

Les ministères et organismes visés par le cadre de gestion sont ceux dont le personnel est assujetti à la Loi sur la fonction publique. Au 31 mars 2007, on comptait 22 ministères et 67 organismes.

Le Secrétariat assiste les ministères et organismes notamment par l'élaboration de mesures visant à soutenir leurs gestionnaires et leur personnel dans l'atteinte des résultats fixés.

LA RECONNAISSANCE ET LA VALORISATION DU PERSONNEL

Le Plan de gestion des ressources humaines 2004-2007 comporte un volet sur la reconnaissance du personnel et sa valorisation. Ce volet prévoit notamment la mise en place, par les ministères et organismes, d'une démarche de reconnaissance des personnes.

Une très grande majorité de ministères et organismes, soit 98,6 %, ont recouru à au moins un moyen pour reconnaître et valoriser la contribution de leur personnel. Ce pourcentage est presque le même qu'en 2005-2006. Les moyens de reconnaissance les plus souvent mentionnés sont les activités de reconnaissance spontanée (91,6 %), les gratifications et les récompenses (87,3 %) ainsi que la gestion et l'évaluation du rendement, que ce soit par attentes signifiées ou non (85,9 %).

Le Secrétariat a continué d'accomplir des actions favorables au développement de la culture de reconnaissance au travail. Parmi celles-ci, mentionnons :

- l'animation d'un réseau interministériel d'intervenants, pour favoriser le partage de connaissances et d'expériences en matière de reconnaissance au travail. Plusieurs initiatives ministérielles susceptibles de servir de source d'inspiration ont été présentées aux membres du réseau ;
- l'offre de sessions de formation aux intervenants sur l'utilisation du matériel contenu dans le coffret d'instrumentation élaboré par la Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail de l'Université Laval, en association avec le Secrétariat ;
- la remise, au nom de la présidente du Conseil du trésor et ministre responsable de l'Administration gouvernementale, du Prix Gestion des personnes au Secrétariat aux emplois supérieurs du ministère du Conseil exécutif, pour son projet d'accompagnement stratégique des titulaires d'un emploi supérieur ;

– l'adoption par le Conseil du trésor d'une directive pour reconnaître la complexité de certains emplois professionnels (experts et émérites) et la rémunération qui leur est rattachée ; cette directive a été appliquée par les ministères et organismes.

L'IMPLICATION ET LA RESPONSABILISATION DU PERSONNEL

Le degré d'implication du personnel influence fortement la performance organisationnelle. C'est pourquoi les attentes des employés doivent être prises en considération par l'organisation, tant sur le plan de l'environnement de travail que du développement des compétences nécessaires à l'atteinte du succès.

En contrepartie, une gestion axée sur les résultats exige que soient formulées les attentes de l'organisation envers chacun de ses employés. Ce sont ces attentes signifiées qui permettront d'évaluer, de manière objective, la contribution individuelle à l'atteinte des résultats fixés.

La connaissance des attentes du personnel à l'égard de son organisation

Ce sont 97,2 % des ministères et organismes qui ont employé au moins un moyen pour connaître les attentes de leur personnel au cours de 2006-2007, un taux similaire à celui de 2005-2006. Les moyens les plus couramment utilisés sont également les mêmes que ceux de l'année précédente :

– rencontres des gestionnaires avec le personnel (87,3 %) ;

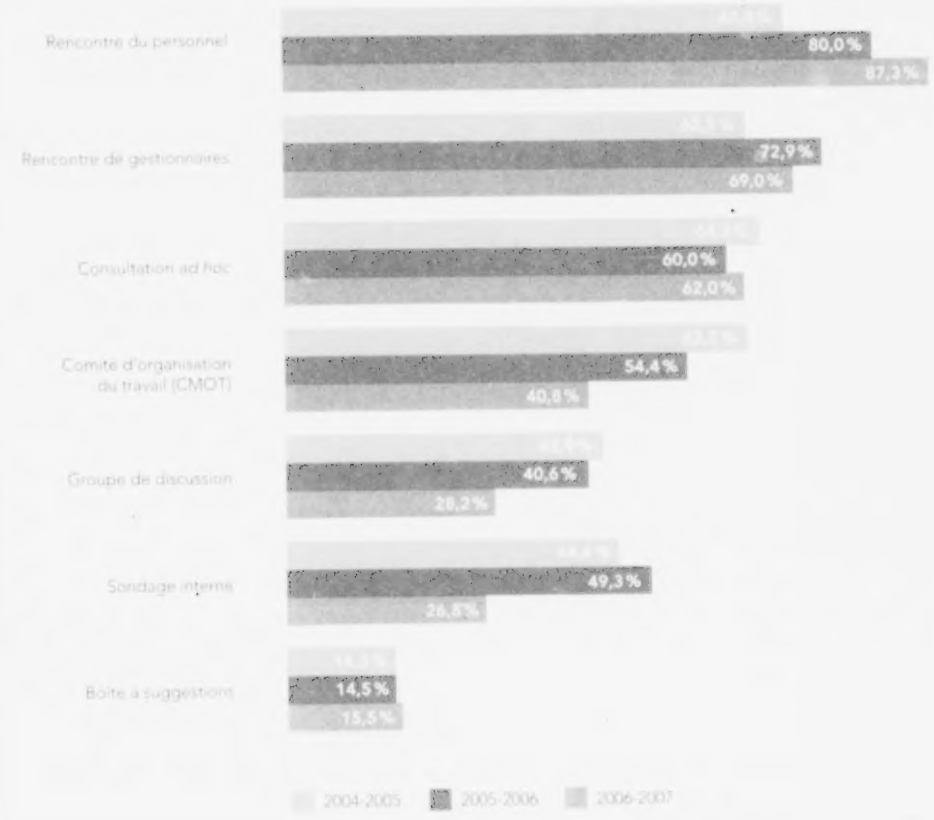
– rencontres entre les gestionnaires (69 %) ;

– consultations *ad hoc* (62 %).

Le graphique ci-dessous présente les principaux moyens qui ont servi à connaître les attentes du personnel.

GRAPHIQUE 12

PRINCIPAUX MOYENS AYANT SERVI À CONNAÎTRE LES ATTENTES DU PERSONNEL



LES ATTENTES SIGNIFIÉES ET LES FICHES D'ÉVALUATION

Rappelons que tous les ministères et organismes n'ont pas été en mesure de fournir une information complète sur la signification d'attentes basées sur des résultats mesurables ainsi que sur la remise de fiches d'évaluation pour l'année 2006-2007[6]. Les données qui suivent reposent donc sur les réponses d'un nombre restreint de ministères et organismes.

Les attentes signifiées

Ce sont 73,2 % des ministères et organismes qui ont pu fournir une information complète en ce qui a trait au nombre de gestionnaires auxquels ils ont signifié des attentes. Parmi ces ministères et organismes, 92,3 % ont déclaré avoir signifié des attentes à au moins une partie de leurs gestionnaires.

On note également que 54,9 % des ministères et organismes ont pu fournir une information complète au sujet du nombre d'employés réguliers auxquels ils ont signifié des attentes. Parmi ces ministères et organismes, 87,2 % ont signifié des attentes à au moins une partie de leurs employés réguliers.

Les fiches d'évaluation

On relève que 77,5 % des ministères et organismes ont fourni une information complète sur le nombre de gestionnaires qui ont reçu une fiche d'évaluation. Parmi ces ministères et organismes, 89,1 % ont remis une telle fiche à au moins une partie de leurs gestionnaires.

De plus, 62 % des ministères et organismes ont produit une information complète sur le nombre d'employés réguliers à qui une fiche d'évaluation a été remise. Parmi ces ministères et organismes, 84,1 % ont remis ce type de fiche à au moins une partie de leurs employés réguliers.

Les graphiques présentés à la page suivante dressent le portrait, en matière de proportion, des gestionnaires et des employés réguliers qui ont reçu une fiche d'évaluation.

6. L'absence de données ne signifie pas pour autant que les employés des ministères et organismes qui n'ont pas été en mesure de fournir l'information demandée ne se sont pas vu signifier d'attentes ou remettre une fiche d'évaluation.

GRAPHIQUE 13

MINISTÈRES ET ORGANISMES AYANT REMIS AUX EMPLOYÉS RÉGULIERS
UNE FICHE D'ÉVALUATION DU RENDEMENT PAR ATTENTES SIGNIFIÉES

GRAPHIQUE 14

MINISTÈRE ET ORGANISMES AYANT REMIS AUX GESTIONNAIRES
UNE FICHE D'ÉVALUATION DU RENDEMENT PAR ATTENTES SIGNIFIÉES

La proportion des employés réguliers qui reçoit une fiche d'évaluation basée sur des attentes signifiées semble vouloir demeurer faible. Il s'agit d'ailleurs d'une préoccupation qui influence la démarche actuelle de révision de la politique de 1985 concernant l'évaluation du rendement du personnel de la fonction publique. Parmi les objectifs visés en matière de gestion et d'appréciation des contributions des personnes figurent l'infléchissement de la tendance observée et l'obtention de données de gestion fiables, dans un contexte de modernisation de l'État et de gestion axée sur les résultats.

À ce sujet, les étapes suivantes ont été franchies en 2006-2007 :

- la consultation des ministères et organismes pour connaître leurs politiques et leurs pratiques en matière de gestion et d'évaluation du rendement ainsi que leurs attentes et leurs suggestions concernant les approches à privilégier ;
- la formation de 3 groupes de discussion, qui ont rassemblé 22 gestionnaires de 10 ministères et organismes, en vue de compléter et de valider les résultats de la consultation mentionnée au point précédent.

Un état de situation relatif aux résultats des travaux accomplis, accompagné d'un plan de travail pour les étapes à venir, restait à produire au 31 mars 2007.

LA PLANIFICATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE

Les nombreux départs à la retraite, la pénurie de main-d'œuvre anticipée dans certaines classes d'emploi et les transformations dans les façons de faire grâce au développement des technologies de l'information sont là quelques-uns des facteurs qui ont incité le gouvernement à demander, en 2004, à chacun des ministères et organismes de se doter d'un plan de main-d'œuvre pluriannuel.

La plupart des ministères et organismes ont déposé un tel plan en 2005, de sorte que l'on peut dire que la planification de la main-d'œuvre est bien implantée au sein de l'Administration gouvernementale. Les plans portent essentiellement sur quatre aspects : la dotation, le personnel excédentaire, les problèmes d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre et les mesures de réduction de l'effectif.

En 2006-2007, 75 ministères et organismes ont été appelés à participer de nouveau à l'exercice de planification de la main-d'œuvre. De ce nombre, 58 ont transmis leur plan au Secrétariat, ce qui représente un taux de réponse de 77 % et une couverture de 81 % des effectifs.

Parallèlement, le Conseil du trésor a mandaté le Secrétariat pour qu'il réalise, en collaboration avec le ministère des Services gouvernementaux et le Centre de services partagés du Québec, une étude sur la gestion de la main-d'œuvre en ressources informationnelles. L'objectif est d'en venir à développer un modèle d'optimisation de la gestion de la main-d'œuvre de ce secteur de la fonction publique québécoise. Cette étude devrait être déposée au Conseil du trésor en 2007-2008.

LE RENOUVELLEMENT DE LA FONCTION PUBLIQUE

Les initiatives favorisant la relève et la diversité de la fonction publique se sont poursuivies en 2006-2007. Concernant la relève, les efforts faits en matière de recrutement étudiant ont été maintenus. Le taux de représentation des personnes de moins de 35 ans occupant un emploi régulier était de 10,5 % au 31 mars 2007, comparativement à 10,4 % au 31 mars 2006.

Le Secrétariat a de nouveau assuré le financement du Programme d'accueil gouvernemental en 2006-2007. Au total, 632 nouveaux employés ont assisté à l'une ou l'autre des séances d'accueil tenues dans toutes les régions du Québec. Ils étaient 528 à le faire en 2005-2006.

Les cibles d'embauche et de représentation des membres des communautés culturelles, des autochtones, des anglophones et des personnes handicapées sont demeurées une priorité. Pour les emplois réguliers, le taux d'embauche est passé de 13,5 %,en 2005-2006 à 19,5 % en 2006-2007. Le taux pour les employés occasionnels est quant à lui passé de 8,1 à 10,4 % au cours de la même période, alors que celui des stagiaires passait de 8,9 à 12,9 %. En ce qui concerne les étudiants, leur taux d'embauche est demeuré presque le même, passant de 18,7 à 18,2 %.

6.2 RESSOURCES BUDGÉTAIRES

En matière budgétaire, le Conseil du trésor a la responsabilité d'élaborer des modalités et des conditions d'utilisation et d'autoriser des marges de manœuvre, et ce, dans le respect du principe de la responsabilisation des ministères et organismes dans la gestion de leurs dépenses.

Au cours de 2006-2007, le Secrétariat a effectué les suivis requis relativement à l'utilisation des assouplissements par les ministères et organismes.

De plus, comme le prévoit la Loi sur l'administration publique, le gouvernement a déterminé les cas et les modalités concernant le report de crédits, le crédit au net, les crédits portant sur une période de plus d'un an de même que les limites des transferts de crédits entre programmes d'un même portefeuille pour l'année financière 2007-2008.

LE REPORT DE CRÉDITS (ARTICLES 45 ET 56)

Le report de crédits permet d'utiliser, l'année financière suivante, certains crédits non utilisés au cours d'une année dans la mesure et aux conditions prévues dans le budget de dépenses de cette même année.

En 2006-2007, les crédits pouvant être reportés en 2007-2008 ont été établis à 22,5 millions de dollars, touchant 14 des 24 portefeuilles. Toutefois, des reports de 21,5 millions ont fait l'objet d'une suspension du droit d'engager des crédits, décrétée par le Conseil du trésor, afin de respecter les équilibres financiers du gouvernement. Comparativement, les crédits 2005-2006 effectivement reportés en 2006-2007 se sont élevés à 1,7 million de dollars, touchant deux portefeuilles.

7. Les données de cette section sont différentes légèrement de celles présentées dans le rapport de l'an dernier en raison de changements dans les méthodes de calcul.

LE CRÉDIT AU NET (ARTICLE 50)

Le crédit au net est le montant des prévisions des dépenses qui excède le montant des prévisions des revenus selon ce qui apparaît au budget de dépenses. La législation permet, à certaines conditions, que ce crédit puisse augmenter lorsque les revenus sont supérieurs à ceux prévus. En contrepartie, lorsque les revenus sont inférieurs à ceux prévus, le montant des dépenses doit être diminué d'autant.

Quatorze activités financées par un crédit au net dans sept ministères ont été prévues au Budget de dépenses 2006-2007. Ces activités ont permis aux ministères de constituer des crédits additionnels de 36,8 millions de dollars, alors qu'en 2005-2006 les crédits constitués ont été de 30,3 millions.

LES CRÉDITS PORTANT SUR UNE PÉRIODE DE PLUS D'UN AN (ARTICLES 45 ET 47)

Le crédit portant sur une période de plus d'un an consiste à voter à l'avance des crédits qui peuvent se rapporter jusqu'à trois années financières distinctes pour couvrir des dépenses particulières.

Le Budget de dépenses 2006-2007 prévoyait des crédits de 449 millions de dollars à voter pour des dépenses imputables à l'année 2007-2008, pour deux programmes dans deux ministères. À titre de comparaison, le Budget de dépenses 2005-2006 prévoyait des crédits de 445,5 millions portant sur l'année 2006-2007 concernant trois programmes de trois ministères.

LE TRANSFERT DE CRÉDITS ENTRE PROGRAMMES D'UN MÊME PORTEFEUILLE (ARTICLE 48)

Le transfert de crédits permet, selon les limites prévues par les lois de crédits, de réaménager la ventilation du budget en cours d'année financière. La loi sur les crédits 2006-2007 prévoit la possibilité d'autoriser un transfert de crédits entre programmes d'un même portefeuille, pourvu que de tels transferts n'aient pas pour effet d'augmenter ou de diminuer de plus de 10 % le montant du crédit voté d'un programme.

En 2006-2007, le Conseil du trésor a autorisé 10 portefeuilles à transférer entre leurs programmes des crédits totalisant 316,9 millions de dollars. En 2005-2006, les transferts autorisés représentaient 220,4 millions, touchant également 10 portefeuilles.

LES SERVICES RENDUS ENTRE MINISTÈRES ET ORGANISMES (ARTICLE 55)

Les services rendus permettent de partager des activités ou des coûts de fonctionnement, ou encore de mettre en commun des expertises et de transférer les crédits équivalents au ministère qui supporte les dépenses. L'autorisation spécifique du Conseil du trésor est requise lorsqu'un projet de services concerne des activités dont la valeur totale du transfert de crédits dépasse 0,5 million de dollars au cours d'une même année financière.

En 2006-2007, un portefeuille a ainsi été autorisé à fournir des services à un autre portefeuille pour des crédits pouvant atteindre 3,7 millions de dollars. Au cours de 2005-2006, 9 portefeuilles ont fourni des services à 11 autres portefeuilles pour des crédits totalisant 5,2 millions.

L'OBTENTION DE CRÉDITS PROVENANT DU PRODUIT DE DISPOSITION D'UN BIEN (ARTICLE 49)

L'obtention de crédits à même le produit de disposition de biens permet de récupérer la valeur de disposition d'un bien sous forme de transfert de crédits lorsque la disposition est en faveur d'un ministère ou d'un organisme budgétaire, ou sous forme de crédits constitués lorsqu'elle est en faveur d'une autre entité.

En 2006-2007, 8 portefeuilles se sont prévalus de cet assouplissement et ont constitué des crédits totalisant 5,7 millions de dollars, dont 5,4 millions au ministère des Transports. En 2005-2006, les crédits constitués s'élevaient à 9,8 millions dont 9,3 millions au ministère des Transports.

LE NIVEAU DE L'EFFECTIF DES MINISTÈRES ET ORGANISMES INCLUANT LES FONDS SPÉCIAUX (ARTICLE 32)

La Loi sur l'administration publique stipule que le Conseil du trésor peut établir le niveau de l'effectif d'un ministère ou d'un organisme. Les modalités d'établissement du niveau de l'effectif permettent aux ministères et organismes de se prévaloir d'une marge de manœuvre de 3 % de leur effectif total autorisé et, dans le cas des fonds spéciaux, de dépasser leur effectif total autorisé en autant que le coût supplémentaire de l'embauche soit financé par une augmentation équivalente des revenus autonomes.

En 2006-2007, le gouvernement a poursuivi le non-remplacement de 50 % des départs à la retraite, comme annoncé dans le Plan de gestion des ressources humaines 2004-2007, en vue de réduire de 20 % la taille de la fonction publique sur 10 ans. Le Conseil du trésor a ainsi signifié aux ministères et organismes leur cible d'effectif utilisé pour 2006-2007 et adopté les règles régissant le recrutement pour des emplois réguliers et affectant le niveau de l'effectif autorisé.

En 2006-2007, l'effectif utilisé s'est élevé à 72 370 ETC (équivalent temps complet), comparativement à 73 290 ETC en 2005-2006. La réduction cumulative des trois premières années d'application du plan de réduction de la taille de la fonction publique s'établit à 3 430 ETC, soit 184 ETC de plus que l'objectif initial de 3 246 ETC annoncé dans le Plan de gestion des ressources humaines 2004-2007.

L'effectif total autorisé s'est, quant à lui, élevé à 72 651 ETC en 2006-2007 comparativement à 73 162 ETC en 2005-2006. L'écart entre l'effectif utilisé et autorisé s'explique par l'utilisation des marges de manœuvre autorisées par le Conseil du trésor, découlant des ententes de gestion et des modalités touchant l'effectif des ministères et organismes assujettis à l'article 32 de la Loi sur l'administration publique.

LES POLITIQUES DE GESTION BUDGÉTAIRE

Dans son Budget de dépenses 2006-2007, le gouvernement a renouvelé son engagement triennal en matière de maintien d'actifs pris dans le cadre de son budget 2005-2006. En vertu de la politique de maintien d'actifs, des montants représentant 2 % de la valeur de remplacement des immeubles sont alloués annuellement aux secteurs de la santé, des services sociaux et de l'éducation. Une enveloppe de 1 % de cette valeur s'ajoute dans le secteur de la santé pour les travaux de rénovation fonctionnelle.

De même, un nouvel engagement triennal concernant le réseau routier s'est ajouté, lequel se traduit par la reconduction d'une enveloppe d'investissements de 1,4 milliard de dollars en 2008-2009. Cela signifie une meilleure planification avec l'industrie des travaux de conservation et d'amélioration du réseau routier.

Par ailleurs, le Conseil du trésor a adopté une directive sur la gestion des ressources informationnelles, faisant en sorte que dorénavant tout projet de développement en cette matière répondant à certains critères prédéterminés doit faire l'objet d'une autorisation par le Conseil du trésor. Une demande d'autorisation soumise au Conseil du trésor doit obligatoirement être accompagnée d'un dossier d'affaires comprenant notamment une démonstration de l'opportunité et des bénéfices du projet.

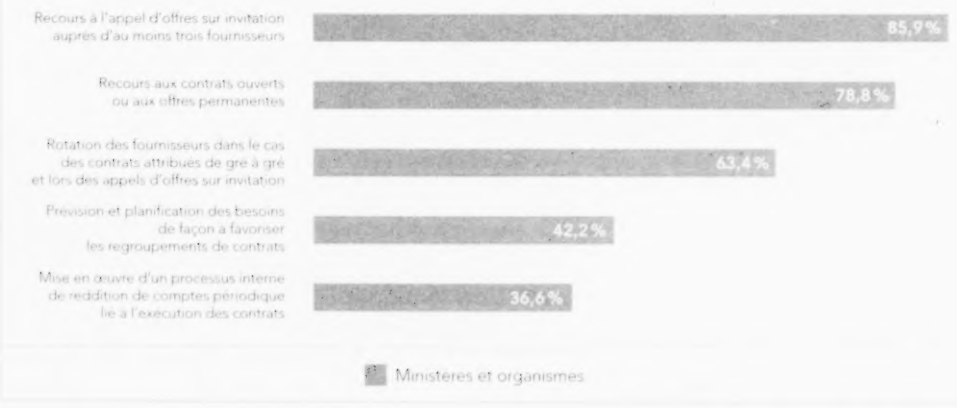
6.3 CONTRATS ET RESSOURCES MATÉRIELLES

Le Secrétariat est responsable de l'encadrement réglementaire. Il coordonne l'application de la Politique sur les marchés publics et propose des politiques, des règlements et des directives en relation avec la gestion des biens et des services. Il traite les demandes particulières d'autorisation provenant des ministères et organismes et leur offre une expertise-conseil sur les pratiques d'acquisition de biens, de services et de travaux de construction.

Par ailleurs, le Conseil du trésor a recommandé de privilégier certaines pratiques pour les contrats qui n'exigent pas son autorisation, c'est-à-dire les contrats inférieurs à 25 000 $. En 2006-2007, 95,8 % des ministères et organismes ont recouru à au moins une de ces pratiques.

Le graphique suivant fait état de la prise en compte par les ministères et organismes de chacune des pratiques privilégiées.

GRAPHIQUE 15
UTILISATION DES PRATIQUES PRIVILÉGIEES CONCERNANT L'ATTRIBUTION DES CONTRATS INFERIEURS A 25 000 $



LES ACTIVITÉS CONTRACTUELLES

La réglementation sur les contrats prévoit que les ministères et organismes sont tenus de faire rapport annuellement au Conseil du trésor sur les contrats qu'ils ont conclus et de rendre compte de certaines décisions dans la gestion de ceux-ci. À partir des renseignements fournis par les ministères et organismes, le Secrétariat a présenté au Conseil du trésor un état de situation des activités contractuelles du gouvernement pour l'année 2005-2006.

Concernant l'évaluation des mécanismes de contrôle mis en place par les ministères et organismes pour assurer le respect de la réglementation définissant les conditions d'octroi de contrats, le Conseil du trésor a demandé à 16 ministères et organismes de procéder à une vérification de leur processus d'acquisition pour les contrats conclus au cours de l'année 2005-2006. Le Secrétariat les a guidés dans leur démarche jusqu'au dépôt de leur rapport de vérification.

LES CHANGEMENTS LÉGISLATIFS ET RÉGLEMENTAIRES EN MATIÈRE CONTRACTUELLE

Les activités mentionnées précédemment ont été menées dans le contexte de l'introduction prochaine d'une nouvelle réglementation sur les contrats découlant de la Loi sur les contrats des organismes publics (L.R.Q., c. C-65.1) adoptée à l'unanimité le 7 juin 2006. Lorsqu'elle sera en vigueur, cette loi abrogera le chapitre V de la Loi sur l'administration publique, lequel est relatif à la gestion des contrats et des ressources matérielles.

La nouvelle loi sur les contrats a pour but de simplifier les relations contractuelles entre l'État et les entreprises en harmonisant les façons de faire pour les contrats des ministères et organismes de l'Administration gouvernementale ainsi que des organismes des réseaux de la santé et des services sociaux et de l'éducation. Elle établit aussi les règles pour les contrats de partenariats public-privé.

Trois règlements d'application de cette loi, qui concernent les contrats de biens, de services et de travaux de construction, sont en préparation. En ce qui a trait aux contrats de services professionnels pour lesquels des tarifs d'honoraires sont applicables, les adaptations nécessaires seront proposées dans le règlement sur les contrats de services.

6.4 RESSOURCES INFORMATIONNELLES

La gestion des ressources informationnelles est une responsabilité partagée entre différents intervenants, dont le Conseil du trésor et le ministre des Services gouvernementaux. La Directive sur la gestion des ressources informationnelles, adoptée par le Conseil du trésor en juin 2006, précise les responsabilités de ces deux intervenants en matière d'autorisation des projets de développement en technologies de l'information.

Le Conseil du trésor peut adopter des règles pour la sécurité des ressources informationnelles, prévoir des mesures permettant la mise en commun d'infrastructures ou de services pour assurer la cohérence gouvernementale et déterminer les cas où un projet de développement doit être soumis à certaines conditions ou modalités d'autorisation.

Le ministre des Services gouvernementaux élabore et propose au Conseil du trésor une stratégie globale, accompagnée de différents outils favorisant une utilisation optimale des technologies de l'information ainsi que la sécurité de l'information. Il coordonne la mise en œuvre et assure le suivi des politiques et des orientations gouvernementales en la matière.

LES ACTIVITÉS DU SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR

En conformité avec la Directive sur la gestion des ressources informationnelles, le Secrétariat :

- a mis en place une structure organisationnelle afin de procéder à l'analyse des projets de développement pour lesquels les ministères et organismes doivent demander au Conseil du trésor des autorisations préalables, soit les projets d'un million de dollars et plus ;

- a procédé, à l'été 2006, à une première collecte d'information auprès des ministères et des organismes en vue de présenter au Conseil du trésor un portrait détaillé des dépenses et des investissements en ressources informationnelles.

La collecte d'information a permis d'évaluer à 2 milliards de dollars la valeur du portefeuille global des projets de développement des ministères et organismes, c'est-à-dire des projets en parachèvement et des nouvelles initiatives. Des projets de développement majeurs comme la réforme des applications comptables au gouvernement (SAGIR), la réforme des systèmes informatiques du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport et la refonte des systèmes du ministère du Revenu contribuent à maintenir ce portefeuille à un niveau jamais vu par le passé.

Trois cent trente projets de développement devaient être amorcés en 2006-2007, dont 75 nécessitaient une autorisation du Conseil du trésor. Les projets qui ont été déposés pour autorisation présentent une valeur globale de 252,9 millions de dollars.

Les recommandations relatives à l'autorisation des projets ont permis d'assurer le respect des objectifs gouvernementaux, d'optimisation des ressources humaines et budgétaires ainsi que la cohérence des projets relativement au développement de la prestation de services et à l'organisation gouvernementale.

S'ajoutent à ce portefeuille de projets de développement, des dépenses de maintien d'actifs en ressources informationnelles évaluées à 700 millions de dollars en 2006-2007.

LES ACTIVITÉS DU MINISTÈRE DES SERVICES GOUVERNEMENTAUX

Au cours de 2006-2007, le ministère des Services gouvernementaux a déployé d'importants efforts en vue d'obtenir un portrait actuel de la gestion gouvernementale des ressources informationnelles comprenant les rôles et les responsabilités de différents intervenants en la matière. Il a également précisé les rôles et les responsabilités du dirigeant principal de l'information.

Le Ministère a aussi mis en ligne le Recueil des références en gestion des ressources informationnelles. Ce recueil fournit aux ministères et organismes des documents de référence comme des textes juridiques et des directives.

L'architecture d'entreprise gouvernementale

L'architecture d'entreprise gouvernementale vise à soutenir la transformation de la prestation de services du gouvernement, quel que soit le mode de livraison. Elle met en commun non seulement des infrastructures et des composantes technologiques, mais aussi l'information et les processus que le gouvernement souhaite voir partagés et réutilisés.

Les travaux d'architecture d'entreprise réalisés en 2006-2007 ont fait mieux comprendre les effets de la prestation électronique de services sur les activités de l'Administration gouvernementale, en plus de démontrer l'avantage de mettre en commun des infrastructures et des services. Une approche axée sur les services a d'ailleurs été privilégiée. Elle permet de revoir l'organisation de différents services répartis dans les ministères et organismes ainsi que de faciliter la collaboration et l'interopérabilité sur les plans opérationnel et technologique.

Voici quelques-uns des travaux de 2006-2007 :

- le comité directeur du Web gouvernemental, auquel ont participé des représentants de 15 ministères et organismes, a fait le point sur le déploiement de la prestation électronique de services, en plus d'établir un diagnostic accompagné de pistes d'action pour l'atteinte des objectifs du gouvernement en ligne ;
- le ministère des Services gouvernementaux a contribué aux travaux visant le déploiement d'un portail sur le thème Transport, lesquels impliquent le ministère des Transports et plusieurs organismes agissant dans ce domaine d'activité.

L'analyse des plans gouvernementaux

Le ministère des Services gouvernementaux a produit le Portrait global des projets en ressources informationnelles 2006-2007 (PGPRI). Résultant d'une collecte d'information auprès des ministères et organismes, ce portrait constitue la base gouvernementale des connaissances sur les projets en ressources informationnelles. On y retrouve de l'information de gestion relative à ces projets, comme les investissements prévus et réalisés, les calendriers de réalisation et la proportion des projets contribuant aux priorités gouvernementales.

Parmi les faits saillants du PGPRI 2006-2007, on note que le coût estimé des projets contribuant au déploiement du gouvernement en ligne est de 244 millions de dollars, ce qui représente une augmentation de 30 % par rapport à l'année 2005-2006.

De plus, le Ministère a formulé 31 avis sur des demandes d'autorisation de financement adressées au Conseil du trésor par les ministères et organismes. Ces avis portent sur les aspects ciblés dans la Directive sur la gestion des ressources informationnelles.

L'interopérabilité et la normalisation

Neuf standards relatifs à l'utilisation intégrale du français dans les technologies de l'information et des communications, élaborés par le Ministère, ont été proposés au Conseil du trésor et adoptés. De concert avec l'Office des personnes handicapées du Québec, le Ministère a de plus élaboré un projet de standard sur l'accessibilité des sites Web gouvernementaux pour les personnes handicapées.

La sécurité de l'information gouvernementale

La Directive sur la sécurité de l'information gouvernementale a été adoptée en avril 2006, en remplacement de la Directive sur la sécurité de l'information numérique et des échanges électroniques dans l'Administration gouvernementale, qui datait de 1999. Elle vise à fournir une vision commune de la sécurité de l'information gouvernementale afin d'assurer la cohérence et la coordination des interventions en cette matière. Cette directive tient compte des recommandations formulées dans le rapport du Vérificateur général du Québec déposé à l'Assemblée nationale en juin 2004.

LA MODERNISATION DES SYSTÈMES DE GESTION DES RESSOURCES DU GOUVERNEMENT DU QUÉBEC — LE PROJET SAGIR

SAGIR (Solutions d'affaires en gestion intégrée des ressources) est un projet gouvernemental de mise en commun d'un système et de l'infrastructure de services qui le supporte, dans une perspective de simplification des processus. Ce projet est mené par le Centre de services partagés du Québec et concerne quelque 90 ministères et organismes. Il comprend sept phases qui, elles-mêmes, se découpent en vagues d'implantation.

La première phase porte sur la modernisation des systèmes de gestion des ressources financières et matérielles. Les travaux ont respecté les échéances prévues en 2006-2007 et au 31 mars 2007, ils étaient complétés dans près de 50 % des ministères et organismes visés. Tous les portefeuilles devraient être couverts au 1er avril 2008.

6.5 ASSISTANCE ET SOUTIEN EN MATIÈRE DE GESTION DES RESSOURCES

Le rapport Cinq années de gestion axée sur les résultats au gouvernement du Québec indique que les ministères et organismes jugent satisfaisants les assouplissements budgétaires, tout en présentant leurs attentes quant à des améliorations possibles concernant les modalités d'application. Le Secrétariat évalue au cours de chaque cycle budgétaire les simplifications pouvant être apportées aux modalités ainsi que les améliorations possibles à leur gestion administrative. Il veille à faciliter la compréhension des possibilités d'utilisation.

Dans le domaine de la gestion contractuelle, le Secrétariat a traité près de 654 demandes afin d'aider les ministères et organismes pour la préparation et l'administration d'appels d'offres. De plus, 11 sessions de formation ont été offertes à 41 participants.

Par ailleurs, la sensibilisation, l'information et la formation du personnel figurent au nombre des moyens pour favoriser la mise en œuvre du gouvernement en ligne.

Le ministère des Services gouvernementaux a ainsi organisé, sur une base régulière, trois types d'événements pour la communauté gouvernementale active en technologies de l'information et en prestation de services :

- quatre conférences sur le gouvernement en ligne, qui ont joint 1 577 participants;
- trois séminaires sur le gouvernement en ligne, auxquels ont participé 458 personnes;
- des cours de formation ciblés en gestion des technologies de l'information, suivis par 441 personnes.

Enfin, le Ministère a conçu et donné une formation sur la gestion des risques en sécurité de l'information, en plus de voir à la tenue de trois rencontres du Comité d'orientation stratégique en sécurité de l'information gouvernementale ainsi qu'à deux rencontres des responsables de la sécurité de l'information numérique.

Le déploiement de la stratégie de services partagés a atteint son rythme de croisière en 2006-2007. À cet égard, le Centre de services partagés du Québec a ciblé cinq projets prioritaires pour rationaliser et réduire les ressources affectées à différents secteurs d'activité. Ces projets ont été présentés aux ministères, qui devaient y indiquer leur adhésion. Un plan triennal de réalisation a ensuite été préparé. À titre d'exemple, les services de gestion de la rémunération et des avantages sociaux de 32 ministères et organismes ont été regroupés au Centre de services partagés du Québec et dans les deux centres interministériels de services partagés.

7 INDICE D'APPROPRIATION DE LA GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS

7 INDICE D'APPROPRIATION DE LA GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS

L'indice d'appropriation de la gestion axée sur les résultats correspond à une mesure du degré d'appropriation, par les ministères et organismes, du cadre de gestion axé sur les résultats prévu par la Loi sur l'administration publique.

L'indice d'appropriation pour 2006-2007 est de 79,77, comparativement à 77,50 en 2005-2006.

L'écart observé s'explique par une hausse légère de sept indicateurs sur neuf, qui compense la baisse remarquée pour un indicateur, tandis qu'un autre est demeuré stable. L'annexe III présente l'évolution détaillée des indicateurs de l'indice de 2004-2005 à 2006-2007.

Dans un autre ordre d'idées, rappelons que les indicateurs de l'indice ont été déterminés en 2001, alors que la Loi était en vigueur depuis une année seulement. Ils reflètent donc les préoccupations de l'époque, et ont permis de suivre efficacement la mise en place du cadre de gestion durant les premières années.

D'autres préoccupations sont depuis apparues. On peut penser aux pratiques comme la vérification interne ainsi qu'à la nécessité que soit présentée, dans les rapports annuels de gestion, une information permettant une réelle mesure de la performance. Parallèlement, certains indicateurs d'origine ont pu tomber en désuétude ou avoir perdu de leur importance.

Ces considérations amèneront le Secrétariat à repenser l'indice d'appropriation pour qu'il reflète la réalité des ministères et organismes. L'objectif est à la fois d'actualiser ses indicateurs et de les adapter à l'évolution de la mise en œuvre du cadre de gestion axé sur les résultats.

8 CONCLUSION

8 CONCLUSION

Six ans après l'adoption de la Loi sur l'administration publique, il est possible de constater que les ministères et organismes ont élevé la qualité des services au rang de préoccupation première et qu'ils se sont engagés pleinement dans la mise en place du cadre de gestion axé sur les résultats.

Au sujet de la qualité des services, on remarque que les ministères et organismes ont établi des ponts durables avec les citoyens. Les attentes et le degré de satisfaction de ces derniers peuvent être constamment pris en compte dans la prestation de services. De plus en plus de ministères et d'organismes révisent périodiquement leur déclaration de services, et la majorité se sont dotés de plans ou de projets d'amélioration des services. S'ajoutent des projets d'envergure gouvernementale, comme le gouvernement en ligne, qui continuent de simplifier les relations entre l'État et les citoyens.

En bout de ligne, tous ces efforts cherchent à placer véritablement l'Administration gouvernementale au service des citoyens. Pour ce faire, ces efforts s'appuient sur le cadre de gestion axé sur les résultats. En effet, c'est grâce à ce cadre de gestion que les ministères et organismes peuvent se fixer des objectifs stratégiques et entreprendre des projets à partir des attentes des citoyens à l'égard de leurs services. Fait intéressant, on note que presque tous les ministères et organismes se préoccupent de suivre l'atteinte de leurs objectifs.

Les transformations issues du cadre de gestion axé sur les résultats affectent également la gestion des ressources de l'Administration gouvernementale. L'optimisation de l'utilisation des ressources se mesure dorénavant selon les résultats obtenus, et non plus en fonction des contrôles traditionnels.

L'indice d'appropriation de la gestion axée sur les résultats a connu à nouveau une hausse; il se situe à 79,77 pour 2006-2007. Cependant, devant les progrès des ministères et organismes, il devient nécessaire de réviser les indicateurs de cet indice. Comme le laissait entendre le rapport Cinq années de gestion axée sur les résultats au gouvernement du Québec, la familiarisation des ministères et organismes avec les principes découlant de la Loi semble complétée. Conséquemment, le Secrétariat du Conseil du trésor entreprendra d'actualiser les indicateurs de l'indice pour qu'il reflète mieux la réalité des ministères et organismes.

Enfin, ce rapport a permis de mettre certaines faiblesses en relief. Ainsi, les ministères et organismes ayant effectué en 2006-2007 l'évaluation de la prestation d'au moins un service sont moins nombreux que l'an dernier. De plus, l'évaluation de programme, la vérification interne et la gestion des risques et des contrôles sont des pratiques peu répandues au sein des organismes. On pense également à la remise de fiches d'évaluation aux employés, qui ne semble toujours pas intégrée de manière satisfaisante aux façons de faire des ministères et organismes. Il s'agit d'autant de défis qui restent à relever au cours des prochaines années.

ANNEXES

ANNEXE I

Ministères et organismes budgétaires assujettis à certaines dispositions du chapitre II de la Loi sur l'administration publique au 31 mars 2007

MINISTÈRES ET ORGANISMES[1]

AFFAIRES MUNICIPALES ET RÉGIONS

- Ministère des Affaires municipales et des Régions
- Commission municipale du Québec
- Régie du logement

AGRICULTURE, PÊCHERIES ET ALIMENTATION

- Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation
- Commission de protection du territoire agricole du Québec
- Régie des marchés agricoles et alimentaires du Québec

CONSEIL DU TRÉSOR ET ADMINISTRATION GOUVERNEMENTALE

- Secrétariat du Conseil du trésor
- Commission de la fonction publique[2]

CONSEIL EXÉCUTIF

- Ministère du Conseil exécutif
- Commission d'accès à l'information[2]
- Conseil permanent de la jeunesse

CULTURE ET COMMUNICATIONS

- Ministère de la Culture et des Communications
- Commission des biens culturels du Québec
- Commission de toponymie
- Conseil supérieur de la langue française
- Office québécois de la langue française

DÉVELOPPEMENT DURABLE, ENVIRONNEMENT ET PARCS

- Ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs
- Bureau d'audiences publiques sur l'environnement

DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE, INNOVATION ET EXPORTATION

- Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation
- Conseil de la Science et de la Technologie

ÉDUCATION, LOISIR ET SPORT

- Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport
- Commission consultative de l'enseignement privé
- Commission d'évaluation de l'enseignement collégial
- Conseil supérieur de l'éducation

1. Les ministères et organismes sont présentés par secteur d'activité.
2. Les organismes ne font pas partie du périmètre comptable défini par le Conseil du trésor aux fins de la préparation des comptes publics consolidés du gouvernement du Québec.

EMPLOI ET SOLIDARITÉ SOCIALE

- Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale
- Commission des partenaires du marché du travail

FAMILLE, AÎNÉS ET CONDITION FÉMININE

- Ministère de la Famille, des Aînés et de la Condition féminine
- Conseil des aînés
- Conseil de la famille et de l'enfance
- Conseil du statut de la femme
- Curateur public

FINANCES

- Ministère des Finances

IMMIGRATION ET COMMUNAUTÉS CULTURELLES

- Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles
- Conseil des relations interculturelles

JUSTICE

- Ministère de la Justice
- Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse[1]
- Conseil de la justice administrative
- Directeur des poursuites criminelles et pénales
- Office de la protection du consommateur

RELATIONS INTERNATIONALES

- Ministère des Relations internationales

RESSOURCES NATURELLES ET FAUNE

- Ministère des Ressources naturelles et de la Faune

REVENU

- Ministère du Revenu
- Registraire des entreprises

SANTÉ ET SERVICES SOCIAUX

- Ministère de la Santé et des Services sociaux
- Agence d'évaluation des technologies et des modes d'intervention en santé
- Commissaire à la santé et au bien-être
- Conseil du médicament
- Office des personnes handicapées du Québec

SÉCURITÉ PUBLIQUE

- Ministère de la Sécurité publique
- Comité de déontologie policière
- Commissaire à la déontologie policière
- Commission québécoise des libérations conditionnelles
- Coroner
- Régie des alcools, des courses et des jeux
- Sûreté du Québec

SERVICES GOUVERNEMENTAUX

- Ministère des Services gouvernementaux

TOURISME

- Ministère du Tourisme

1) Les organismes dont les membres sont nommés par l'Assemblée nationale ou avec elle (conseil d'administration) institués pour exercer des fonctions juridictionnelles sont assujettis à la Loi sur l'administration publique dans la mesure prévue à l'article 5.

TRANSPORTS

- Ministère des Transports
- Commission des transports du Québec

TRAVAIL

- Ministère du Travail
- Commission de l'équité salariale
- Conseil des services essentiels
- Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre

ORGANISMES RELEVANT DES PRÉROGATIVES DE L'ASSEMBLÉE NATIONALE[12]

- Commission de la représentation
- Directeur général des élections
- Protecteur du citoyen
- Vérificateur général

[12] Ces organismes ne font pas partie de l'Administration gouvernementale mais sont assujettis à la loi sur l'administration publique dans la mesure prévue par une loi (art. 4 de la LAP).

ANNEXE II

Autres organismes assujettis à certaines dispositions du chapitre II de la Loi sur l'administration publique

ORGANISMES NON BUDGÉTAIRES DÉSIGNÉS PAR LEUR MINISTRE

- Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances
- Conseil des arts et des lettres du Québec
- Corporation d'urgences-santé
- Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec
- Institut national de santé publique du Québec
- Régie de l'assurance maladie du Québec
- Régie des rentes du Québec
- Régie du cinéma
- Société de développement des entreprises culturelles
- Société de l'assurance automobile du Québec[13]
- Société des traversiers du Québec

ORGANISMES NON BUDGÉTAIRES DÉSIGNÉS EN VERTU DE LEUR LOI

- Centre de services partagés du Québec
- Services Québec

[13] La Société de l'assurance automobile du Québec n'est assujettie à certaines dispositions du chapitre II de la Loi sur l'administration publique que dans l'exercice de ses fonctions extrabudgétaires.

ANNEXE III

Calcul de l'indice d'appropriation de la gestion axée sur les résultats par les ministères et organismes

INDICATEUR	FACTEUR DE PONDÉRATION 2006-2007	RÉSULTATS (EN %)			INDICE		
		2006-2007	2005-2006	2004-2005	2006-2007	2005-2006	2004-2005
CONNAISSANCE DES ATTENTES DES CITOYENS							
% des m/o ayant mis en place des moyens pour connaître les attentes des citoyens	0,10	94,4	87,9	86,0	9,44	8,79	8,60
PLANIFICATION STRATÉGIQUE							
% d'unités administratives ayant un plan de travail contenant des objectifs exprimés en termes de cibles et accompagnés d'indicateurs	0,15	79,7	76,6	76,6	11,95	11,49	11,49
% des m/o qui consultent ou associent le personnel (excluant les gestionnaires) pour la détermination des objectifs et des cibles de résultats	0,15	75,0 [1]	84,8	84,8	11,25	12,72	12,72
REDDITION DE COMPTES							
% des m/o entendus en commission parlementaire sur leur performance	0,05	23,2	21,0	3,8	1,16	1,05	0,19
VALORISATION, ATTENTES ET ÉVALUATION							
% des m/o ayant mis en place des mécanismes pour valoriser et reconnaître le travail et la performance du personnel	0,10	98,6	98,5	91,5	9,86	9,85	9,15
% des m/o ayant adopté des mécanismes pour mieux connaître les attentes du personnel	0,10	97,2	97,0	94,9	9,72	9,70	9,49
% de gestionnaires ayant reçu des attentes basées sur l'atteinte de résultats mesurables	0,15	77,9	73,9	80,9	11,68	11,09	12,14
% des m/o ayant soumis en totalité ou en partie leur personnel au processus d'évaluation annuelle du rendement par attentes signifiées	0,10	79,5	79,5	71,2	7,95	7,95	7,12
GESTION DES RISQUES ET DES CONTRÔLES							
% des m/o ayant adopté une démarche intégrée de gestion des risques et des contrôles	0,10	67,6	48,6	33,9	6,76	4,86	3,39
TOTAL	1,0	—	—	—	79,77	77,50	74,29

Secrétariat
du Conseil du trésor
Québec